



## Pontos de Partida

Relatórios de Sustentabilidade da GRI:  
Quanto vale essa jornada?

### Sobre as Séries de Aprendizagem da GRI

Visando o aperfeiçoamento da compreensão e aplicação, pelas organizações, das Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade da GRI e dos temas a elas relacionados, o programa **Serviços de Aprendizagem** incluirá outras publicações, programas regionais de treinamento, além de estudos de caso, melhores práticas e um fórum de compartilhamento de conhecimentos disponibilizados na Internet. O programa **Serviços de Aprendizagem** foi criado para auxiliar as organizações reladoras, independentemente de seu porte, localização, experiência com relatórios, setor ou tipo.

As Séries de Aprendizagem da GRI são séries educacionais cujo conteúdo está dividido em três temas:



**Pontos de Partida:** para um público geral e organizações que estão considerando a elaboração de relatórios pela primeira vez;



**Caminhos:** para organizações reladoras e usuários de todos os níveis e tipos;



**Explorações:** publicações abordando temas inovadores em sustentabilidade, transparência e prestação de contas.

### Como as Séries de Aprendizagem da GRI se relacionam com a Estrutura de Relatórios da GRI?

As Séries de Aprendizagem visam auxiliar as organizações a melhor compreender, aplicar e usar a Estrutura de Relatórios da GRI. A Estrutura de Relatórios é composta pelas Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade da GRI, pelos Suplementos Setoriais e pelos Protocolos e é considerada uma importante referência na elaboração de relatórios. Se você deseja produzir um relatório com base nas diretrizes da GRI, as Séries de Aprendizagem podem ser usadas como ferramentas úteis para orientar ou organizar o processo, mas lembramos que quaisquer referências específicas ao uso da Estrutura de Relatórios da GRI como base para o relatório deverão ser feitas respeitando as Diretrizes GRI, os Suplementos Setoriais e os Protocolos. Ao declarar um nível de aplicação da Estrutura de Relatórios da GRI, deve ser feita referência somente às Diretrizes GRI, aos Suplementos Setoriais e aos Protocolos.

Faça o download gratuito da Estrutura de Relatórios da GRI no site [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

#### Sobre a GRI

A **visão da GRI** é uma economia global sustentável onde organizações podem medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais bem como os relacionados à governança, de uma maneira responsável e transparente.

A **missão da GRI** é fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações.

# Agradecimentos

## Patrocinadores:

A Global Reporting Initiative (GRI) gostaria de agradecer à Petrobras e ao Ministério das Relações Exteriores da Holanda por tornarem a publicação do programa Serviços de Aprendizagem possível por meio de seu patrocínio.



## Patrocinador dessa publicação:



## Colaboradores:

A GRI também gostaria de estender seus agradecimentos a *Judy Kuszewski*, Diretora de Atendimento ao Cliente da SustainAbility, por sua análise e comentários durante o desenvolvimento da publicação.

## Desenvolvimento da Publicação

Desenvolvimento das séries e direção editorial: *Nelmara Arbex* ([arbex@globalreporting.org](mailto:arbex@globalreporting.org))

Colaboradores: Equipe dos Serviços de Aprendizagem da GRI e *Mark Brownlie*

Tradução do original em inglês: *Alberto Bezerril e Martha Villac*

Revisão: *Carinne Allinson*

Design e Layout: *Tuuli Sauren*, INSPIRIT International Communications

## Fotografias:

Capa: © Van Parys Media

Pg. 8: ©iStockphoto.com/tepic; Pg. 14: ©iStockphoto.com/jodiecoston; Pg. 24: Getty Images/Douglas Waters; Pg. 50: ©iStockphoto.com/JTBurrell.

Design das Séries:

**Eden {**

**Design & Communication**

# Prefácio

---

Essa publicação é direcionada aos indivíduos e empresas que estão implementando o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI pela primeira vez ou aos que querem saber mais sobre o que outras organizações aprenderam com o processo.

Cada organização, quer seja uma corporação global, um órgão governamental, uma pequena empresa, uma grande empresa ou uma organização não governamental (ONG), cria impactos que atingem bem além de seu entorno imediato ou seus colaboradores e clientes mais próximos.

Para as centenas de indivíduos e organizações que formam a rede GRI, o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI é a melhor maneira de compreender e medir a extensão desses impactos. Mas, mais do que isso, as Diretrizes da GRI, criadas por ONGs, empresas e muitas outras organizações de diferentes continentes, fornecem uma “linguagem comum” que permite o diálogo sobre a prática de negócios sustentáveis em todo o mundo.

Para produzir um relatório da GRI, a organização deve se submeter a um processo de relato conforme descrito nas Diretrizes da GRI e outras Publicações da GRI.<sup>1</sup>

Há muitos motivos diferentes para as organizações decidirem implementar um processo de relato da GRI, mas a idéia de encontrar valor no processo de relato raramente estava lá desde o início. O valor só se tornou aparente durante a implementação e execução do processo.

Entretanto, o valor desse processo nem sempre é uma “fruta ao alcance da mão” esperando para ser colhida por todas as organizações. As organizações têm modos diferentes de descobrir esse valor, assim como de gerar benefícios adicionais do processo. Nem o valor nem os desafios estão sempre claros no início.

O número de organizações que usam as Diretrizes da GRI está crescendo e agora inclui organizações de todos os portes e tipos em muitos países no mundo todo.

Durante os meses de fevereiro e março de 2008, a GRI coletou depoimentos de organizações de diversos portes e setores em todo o mundo com experiência no processo de elaboração de relatórios da GRI<sup>2</sup>. Nesses depoimentos, usuários do processo da GRI, de altos executivos a coordenadores de projeto, revelam o valor e os desafios encontrados por eles durante o processo.

Suas opiniões confirmaram que não é fácil para uma organização que relata pela primeira vez compreender tudo o que está envolvido no processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI.

---

No entanto, elas também indicam que tomar decisões sobre como o processo será planejado e implementado é uma forma de atingir e multiplicar o seu valor. Esse valor se perderá se a única meta do processo for “preparar um relatório final”. Quando a elaboração de um relatório é vista como um **processo** em vez de um projeto, a aprendizagem e o valor aumentam.

Esperamos que essa publicação ajude as futuras organizações relatoras a descobrir o verdadeiro “tesouro” por trás desse processo – a construção de um futuro sustentável.

*Ernst Ligteringen e Nelmara Arbex*

<sup>1</sup> A GRI publica: as Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (Diretrizes da GRI), os Protocolos de Indicadores e os Suplementos Setoriais às Diretrizes, as Publicações de Pesquisa da GRI (divididas em 3 categorias) e as Séries de Aprendizagem da GRI (divididas em 3 categorias).

<sup>2</sup> A GRI solicitou por e-mail a todos os seus Stakeholders Organizacionais que obtivessem depoimentos tanto da alta gerência como dos responsáveis pelo processo de elaboração de relatórios sobre o valor do processo de elaboração de relatórios da GRI e seus principais desafios. Ao todo, 67 empresas responderam. Dos depoimentos recebidos, 76 provenientes de 39 empresas foram usados nessa publicação. Veja no Anexo 1 (página 52) a relação das empresas cujas contribuições foram usadas.

# Índice

---

<b>Introdução</b>	7
<b>Parte 1</b>	8
Motivos para as organizações embarcarem em um processo de relato de sustentabilidade:	10
a. Demonstrar compromisso e ser transparente	10
b. Demonstrar capacidade de participar em mercados competitivos	11
c. Planejar atividades, tornar-se mais sustentável e posicionar a empresa	12
d. Seguir a legislação	12
<b>Parte 2</b>	14
Pontos a considerar antes de implementar a elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI	16
a. O que é exatamente o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade?	16
b. É difícil?	20
c. É preciso um especialista?	20
d. É só para grandes organizações? As pequenas organizações também podem fazê-lo?	22
e. É caro?	22
f. É uma “poção mágica”?	23
<b>Parte 3</b>	24
O “valor” descoberto durante o processo de relato	26
A. <i>O Valor das Mudanças Internas</i>	26
a. Desenvolvimento de visão e estratégia	26
b. Melhoria nos sistemas de gestão, aperfeiçoamento dos processos internos e estabelecimento de metas	27
c. Identificação de pontos fortes e fracos	29
d. Atração e retenção de funcionários	30
e. Integração entre departamentos e estímulo à inovação	32
f. Conscientização do Conselho de Administração	32
g. Vantagem competitiva e liderança	33
h. Atração de investidores	34
B. <i>O Valor do Reconhecimento</i>	36
a. Fortalecimento da reputação, conquista de confiança e respeito	36
b. Transparência e diálogo com stakeholders	37
c. Demonstração de compromisso com a sustentabilidade	39
d. Comparabilidade e benchmarking	40



<b>Parte 4</b>	42
Exercício: Obtendo Valor ao Longo do Processo	44
a. PREPARE: Planeje seu Processo de Elaboração do Relatório de Sustentabilidade da GRI	44
b. CONECTE-SE: Fale e Ouça	45
c. DEFINA: Concentre Seus Esforços	45
d. MONITORE: Desenvolva Seu Relatório	46
e. RELATE: Verifique e Comunique	47
Princípios para Aumentar o Valor de seu Relatório	48
a. Materialidade	48
b. Inclusão dos Stakeholders	48
c. Contexto da Sustentabilidade	48
d. Abrangência	48
e. Equilíbrio	48
f. Comparabilidade	49
g. Exatidão	49
h. Periodicidade	49
i. Clareza	49
j. Confiabilidade	49
<b>Anexos</b>	50
Anexo 1 – Relação de empresas que contribuíram para essa publicação	52
Anexo 2 – Participantes do processo multistakeholder que ajudaram a desenvolver as Diretrizes G3 da GRI	53
Anexo 3 – Resumo dos principais projetos da GRI realizados em 2007 para elaboração de relatórios de sustentabilidade por Pequenas e Médias Empresas	56
Anexo 4 – Relação das PME's que publicam relatórios segundo as Diretrizes da GRI que são do conhecimento da Secretaria da GRI	58



# Introdução

---

A intenção dessa publicação, como sugere seu título, é refletir sobre o valor do processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI. Ele é real ou é somente uma ilusão?

A GRI pediu que representantes de empresas de todo o mundo, grandes e pequenas, nos contassem sua experiência no processo de relato. A GRI solicitou, por e-mail, a todos os seus Stakeholders Organizacionais que obtivessem depoimentos tanto da alta gerência como dos responsáveis pelo processo de elaboração de relatórios sobre o valor do processo de elaboração de relatórios da GRI e seus principais desafios. Ao todo, 67 empresas responderam. Dos depoimentos recebidos, 76 provenientes de 39 empresas foram usados nessa publicação. Veja no Anexo 1 (página 52) a relação das empresas cujas contribuições foram usadas.

Você poderá ler suas opiniões, em suas próprias palavras, nas diferentes partes dessa publicação. Os anexos trazem informações complementares sobre aspectos específicos da publicação.

Nossa conclusão a partir dessa primeira pesquisa é que há um real valor a ser extraído da elaboração de relatórios de sustentabilidade com base na Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI. Entretanto, nós também aprendemos que, para extrair esse valor, a organização deve escolher, planejar e implementar um processo de relato que possa tornar esse valor realidade.

A questão sugerida pelo título requer seguramente uma pesquisa mais profunda e mais ampla, que não foi a meta principal dessa publicação. Com esse texto, a GRI pretende fornecer um conteúdo útil para reflexão para uma pessoa que esteja considerando elaborar um relatório de sustentabilidade pela primeira vez.

Na Parte 1, discutimos por que as organizações embarcam em um processo de relato de sustentabilidade. Quisemos saber o motivo que as organizações têm para iniciar o processo. Há, obviamente, muitos motivos diferentes para isso e consideramos os mais citados por nossos colaboradores.

Na Parte 2, explicamos os principais componentes do conceito da Estrutura de Relatórios da GRI e também tentamos responder as principais perguntas das organizações relatoras iniciantes que decidem passar pelo processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI.

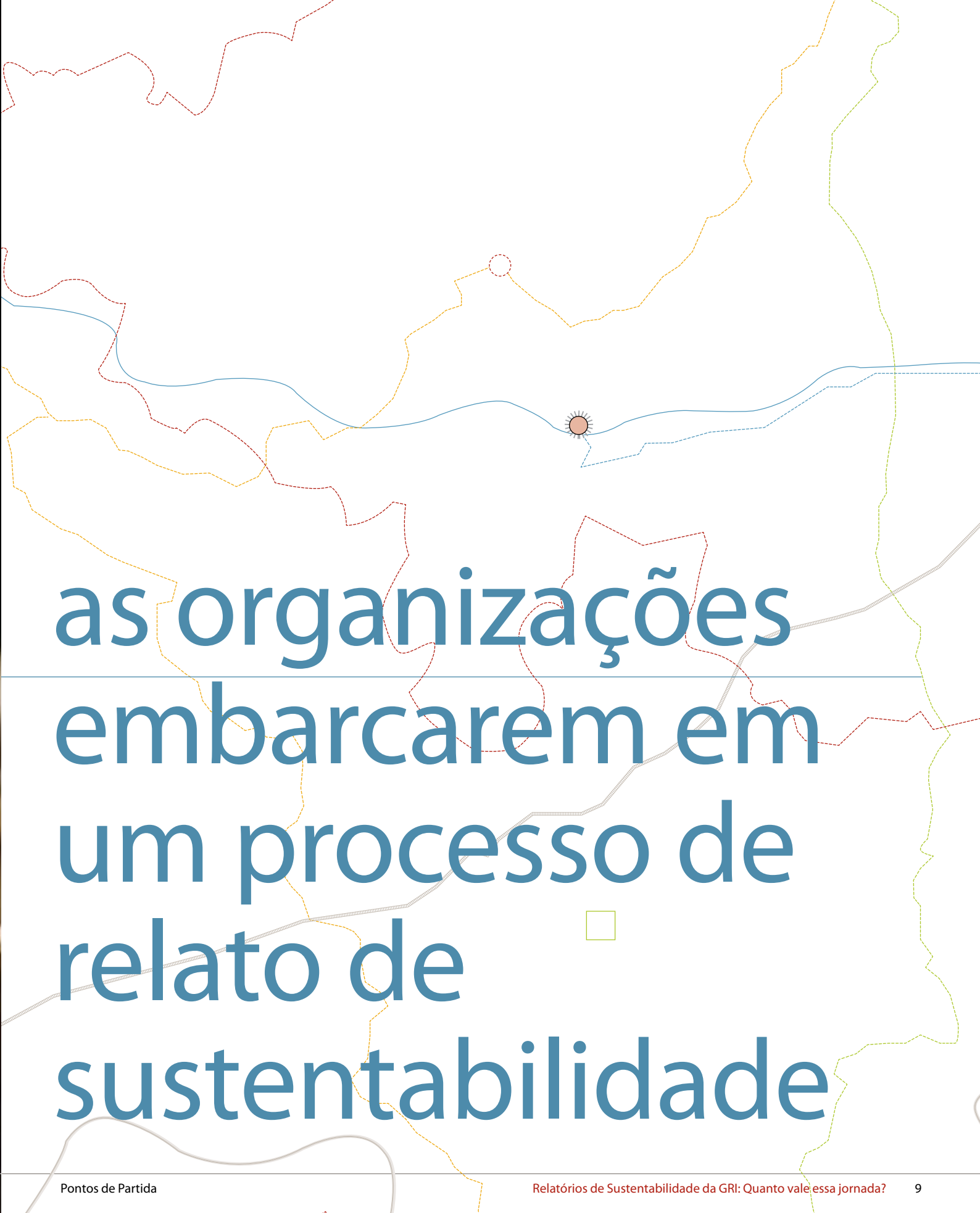
Na Parte 3, apresentamos o real valor descoberto pelas empresas durante e após o processo de elaboração de relatórios da GRI. Essa parte é dividida em dois temas: o valor das mudanças internas e o valor do reconhecimento. Aqui, escutamos as opiniões de nossos colaboradores e enfocamos os diferentes tópicos mencionados em seus depoimentos.

A parte final oferece um fechamento com algumas sugestões de como obter o máximo de valor ao longo de todo o processo de relato da GRI, bem como a relação dos Princípios de Relatórios da GRI fundamentais.



# 1 Motivos para

---



as organizações  
embarcarem em  
um processo de  
relato de  
sustentabilidade

# Motivos para as organizações emitirem relatórios de sustentabilidade

Há um motivo primordial para uma organização publicar um relatório de sustentabilidade: a organização publica um relatório de sustentabilidade porque acredita que o relatório beneficiará a organização de alguma forma. No entanto, raramente há um único motivo para uma organização decidir começar o relato de seu desempenho não financeiro e implementar um processo de relato de sustentabilidade. Os fatores de motivação podem ser internos ou externos, tangíveis ou intangíveis, financeiros ou morais. As razões para relatar podem mudar ao longo dos anos.

Essa parte da publicação explora alguns dos motivos mais comuns para as organizações tomarem a decisão de implementar pela primeira vez um processo de relato.

## a. Demonstrar compromisso e ser transparente

O número de organizações e indivíduos que questionam as empresas sobre seu desempenho social e ambiental cresceu drasticamente na última década. Investidores, clientes, funcionários, moradores da comunidade e ativistas estão todos expressando suas preocupações e questionando o compromisso empresarial com uma conduta responsável.<sup>1</sup>

No Prefácio de “*Trust US*”, Jacqueline Lardelel declara: “A Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (CMDs) em Joanesburgo confirmou a necessidade de engajar as empresas como parte da solução para os desafios do desenvolvimento sustentável que enfrentamos no mundo. Ao mesmo tempo, notícias sobre escândalos corporativos no início do ano aqueceram o debate sobre responsabilidade empresarial e prestação de contas. Não foi, portanto, nenhuma surpresa quando a Declaração de Joanesburgo pediu por “cooperação do setor privado exigindo prestação de contas por parte das Empresas”<sup>2</sup>.”

Para organizações que já preparam relatórios de sustentabilidade, a comunicação com os stakeholders e com a sociedade em geral é citada freqüentemente como o motivo número um para começar a relatar. Espera-se que o processo de relato de sustentabilidade melhore a credibilidade da organização e sua reputação perante investidores, clientes e membros da comunidade. Muitas organizações percebem que, embora as agências reguladoras concedam às empresas licenças de operação, elas precisam ainda obter ou manter uma espécie de “licença social de operação” da sociedade. Por conseguinte, a capacidade de uma organização para falar de aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas operações de um modo confiável e coerente tem um valor muito alto hoje em dia. Isso é válido para empresas de todos os portes e setores.

Há provavelmente duas razões para esse reconhecimento. Em primeiro lugar, as questões econômicas, ambientais e sociais estão se tornando cada vez mais do interesse de todos. Em segundo lugar, as empresas e a sociedade em geral estão conscientes da complexidade desse assunto. Estão também atentas ao fato de que as organizações com alto desempenho, seja qual for o porte ou setor têm que tomar decisões rápidas por meio de processos rápidos e, geralmente, com recursos limitados. A combinação desses fatores pode facilmente levar a erros e impactos negativos em várias áreas. Além do mais, tudo isso acontece em um mundo de conexões digitais instantâneas em que as notícias (boas e ruins) circulam rapidamente.

# arcarem em um processo de relato

Dentro desse contexto, espera-se que a organização com alto desempenho monitore seu desempenho em várias áreas e trate seus pontos fracos do mesmo modo como trata seus pontos fortes – com transparência e profissionalismo. Espera-se que a organização seja responsável e preste contas.

Se você olhar para organizações relatoras em vários setores, tanto empresariais como sem fins lucrativos, você encontrará organizações que oficial ou extra-oficialmente lideram seus respectivos setores em vários aspectos (ex.: a mais respeitada, a com maior redução de emissões, a melhor empresa para se trabalhar). Um estudo recente revelou que as organizações com alto desempenho ambiental são as melhores relatoras.<sup>3</sup>

## Quem Quer Saber o Quê?

Stakeholder	Indicação de Interesse em Informações sobre Sustentabilidade
Investidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Carbon Disclosure Project</i>—&gt;200 investidores exigiram divulgação de emissões de gás de efeito estufa<sup>4</sup></li><li>• Deliberações dos acionistas para um relatório mais abrangente<sup>5</sup></li><li>• Índice Dow Jones de Sustentabilidade e outros solicitaram informações sobre sustentabilidade<sup>6</sup></li><li>• Princípios do Equador – os principais agentes financeiros exigiram a discussão dos impactos socioambientais de grandes projetos em países em desenvolvimento<sup>7</sup></li></ul>
Agências Reguladoras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muitas nações exigiram dados socioambientais em relatórios anuais (leia mais sobre este tópico ainda nessa parte da publicação)</li></ul>
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"><li>• Um dos dois principais públicos de relatórios de sustentabilidade<sup>8</sup></li></ul>
ONGs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publique O Que Você Paga —&gt;200 ONGs no mundo todo pediram transparência nos pagamentos de impostos e royalties<sup>9</sup></li><li>• De 56 ONGs socioambientais globais, 79% consideraram os Relatórios de Sustentabilidade Empresarial “muito” ou “razoavelmente” úteis<sup>10</sup></li></ul>
Público em Geral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Em uma pesquisa com 21.000 pessoas, 50% afirmaram que ter lido ou ouvido falar a respeito de um relatório de sustentabilidade melhorou sua impressão sobre a empresa, levou-as a comprar produtos da empresa ou falar bem da empresa para os outros<sup>11</sup></li></ul>
Mídia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muitos <i>rankings</i> empresariais possuem critérios socioambientais</li></ul>

## b. Demonstrar capacidade de participar em mercados competitivos

A capacidade de uma organização para entender a relação entre seu desempenho cotidiano e a sustentabilidade, que é demonstrada por meio de um processo de monitoramento/retrato, é cada vez mais reconhecida como um indicador da qualidade de sua gestão. Isso é mais importante ainda em um contexto especialmente competitivo. Essa necessidade é mais facilmente encontrada entre as grandes empresas, mas também é cada vez mais encontrada entre as micro, pequenas e médias empresas<sup>12</sup> competindo em um mercado disputado ou tentando se tornar parte de uma seleta cadeia de suprimentos.<sup>13</sup>

---

Empresas para quem a necessidade de diferenciar seu desempenho do desempenho dos concorrentes era um fator de motivação declararam ter começado a relatar usando as Diretrizes da GRI porque estavam convencidas que as Diretrizes podem ser uma importante ferramenta nessa estratégia.

### c. Planejar atividades, tornar-se mais sustentável e posicionar a empresa

Para algumas empresas, o processo de relato começou como uma ferramenta para compreender sua contribuição na solução dos problemas atuais da sociedade. Além disso, elas geralmente desejam apresentar seu negócio a partir de uma nova perspectiva para estarem mais bem posicionadas num contexto empresarial futuro.

Para essas organizações, ouvir e responder a seus vários stakeholders (clientes, funcionários, formadores de opinião, organizações similares em outros países, membros da comunidade, ONGs, etc.) tornou-se parte importante dos processos decisórios e de inovação.

Essas empresas diriam que uma boa gestão envolve o monitoramento e o relato de aspectos econômicos, sociais e ambientais. Realmente, é difícil ignorar esses aspectos na busca de metas usuais de desempenho empresarial, uma vez que indicadores de sustentabilidade, tais como neutralização de carbono, distribuição de riqueza, promoção da diversidade, proteção da biodiversidade, etc., têm cada vez mais sido levados em conta nas tarefas cotidianas de funcionários e fornecedores.

O esforço de construir um sistema de gestão de sustentabilidade que se aperfeiçoe continuamente é o objetivo último de se tornar uma organização mais sustentável e mais coerente. O processo de elaboração de relatórios da GRI incorpora muitos elementos concebidos especificamente para ajudar a desenvolver um sistema assim.

Essas organizações preparam um relatório de sustentabilidade para:

- adiantar-se em dar passos para operar de maneira mais sustentável
- facilitar a implementação de uma estratégia de sustentabilidade
- criar maior consciência sobre questões de sustentabilidade e compromisso em toda a organização
- aumentar a capacidade para medir o progresso obtido em metas específicas
- identificar reduções de custo
- identificar novos modelos de negócio, adaptados a contextos empresariais futuros

### d. Seguir a legislação

Algumas organizações decidiram relatar seu desempenho de sustentabilidade porque querem estar prontas para seguir a legislação vigente ou futura. Na maioria dos países, relatórios de sustentabilidade são atualmente voluntários, mas em várias jurisdições, os relatórios socioambientais são uma exigência da legislação. Por exemplo, Dinamarca, França, Holanda,

Noruega e Suécia exigem que certas empresas (de certo porte ou com ações na bolsa de valores, por exemplo) incluam informações ambientais e/ou sociais em seus relatórios anuais.<sup>14</sup>

Essa tendência não se restringe à Europa. Nos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley exige que as empresas divulguem um código de ética por escrito adotado por seu presidente, diretor financeiro e diretor de contabilidade. Às vezes, setores específicos são visados. O Canadá exige que as grandes instituições financeiras publiquem suas prestações de contas. O governo coreano também está se movendo nessa direção. Em nível subnacional, várias agências reguladoras em todo o mundo exigem algum tipo de relato ambiental, de saúde e segurança.<sup>15</sup>

Defensores da obrigatoriedade do relato argumentam que ele proporciona credibilidade, comparabilidade, abrangência, maior equilíbrio e legitimidade.

Já os críticos dizem que a obrigatoriedade do relato é pouco flexível para uma questão complexa e em constante mudança como a sustentabilidade e que não estimula a inovação ou a transparência em “questões espinhosas”.<sup>16</sup>

O porquê das organizações começarem um relatório de sustentabilidade e os benefícios que resultam do processo de relato são geralmente muito diferentes. Alguns dos motivos para empreenderem o relato foram descritos acima. As próximas partes dessa publicação tratam dos benefícios e resultados do relato.

<sup>1</sup> Para saber mais, leia a publicação das Séries de Aprendizagem da GRI, *Relatórios de Sustentabilidade da GRI: Uma linguagem comum para um futuro comum*, 2008, o download está disponível gratuitamente no site da GRI.

<sup>2</sup> SustainAbility e Pnuma. “Trust US – The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting”, primeira edição, 2002, pg. 4.

<sup>3</sup> Clarkson P. M. et al., (2007). “Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis”, *Accounting, Organizations and Society*. doi:10.1016/j.aos.2007.05.003. Acessado em 22 de abril de 2008. <http://www.sustainability-index.com/>.

<sup>4</sup> [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net).

<sup>5</sup> [www.share.ca](http://www.share.ca); [www.iccr.org](http://www.iccr.org)

<sup>6</sup> [www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com).

<sup>7</sup> [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com).

<sup>8</sup> ECC Kohtes Klewes GmbH e Fishburn Hedges (eds), (2003). *Global Stakeholder Report 2003. Shared Values? The first world-wide stakeholder survey on non-financial reporting*. Bonn e Londres.

<sup>9</sup> [www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org).

<sup>10</sup> Roper, A.S.W. (2003). *Building CEO Capital*. Burson-Marsteller, Nova York.

<sup>11</sup> GlobeScan, 2004. [www.globescan.com/news\\_archives/csr04\\_gri\\_PR.html](http://www.globescan.com/news_archives/csr04_gri_PR.html).

<sup>12</sup> “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PMEs) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total não excede 43 milhões de euros”. Extraído do Artigo 2º do Anexo 2003/361/EC (Jornal Oficial da União Europeia, L 124, 20.5.2003, pg. 36).

<sup>13</sup> A GRI também desenvolve diferentes projetos no âmbito das PMEs. Para maiores detalhes, vide Anexo 3 na página 56.

<sup>14</sup> <http://www.unep.fr/outreach/reporting/docs/Public-UNEP-KPMG-Report-FIN.pdf>, pgs. 22 a 26, ou [http://www.uneptie.org/outreach/reporting/docs/GRI\\_govtmeeting.pdf](http://www.uneptie.org/outreach/reporting/docs/GRI_govtmeeting.pdf).

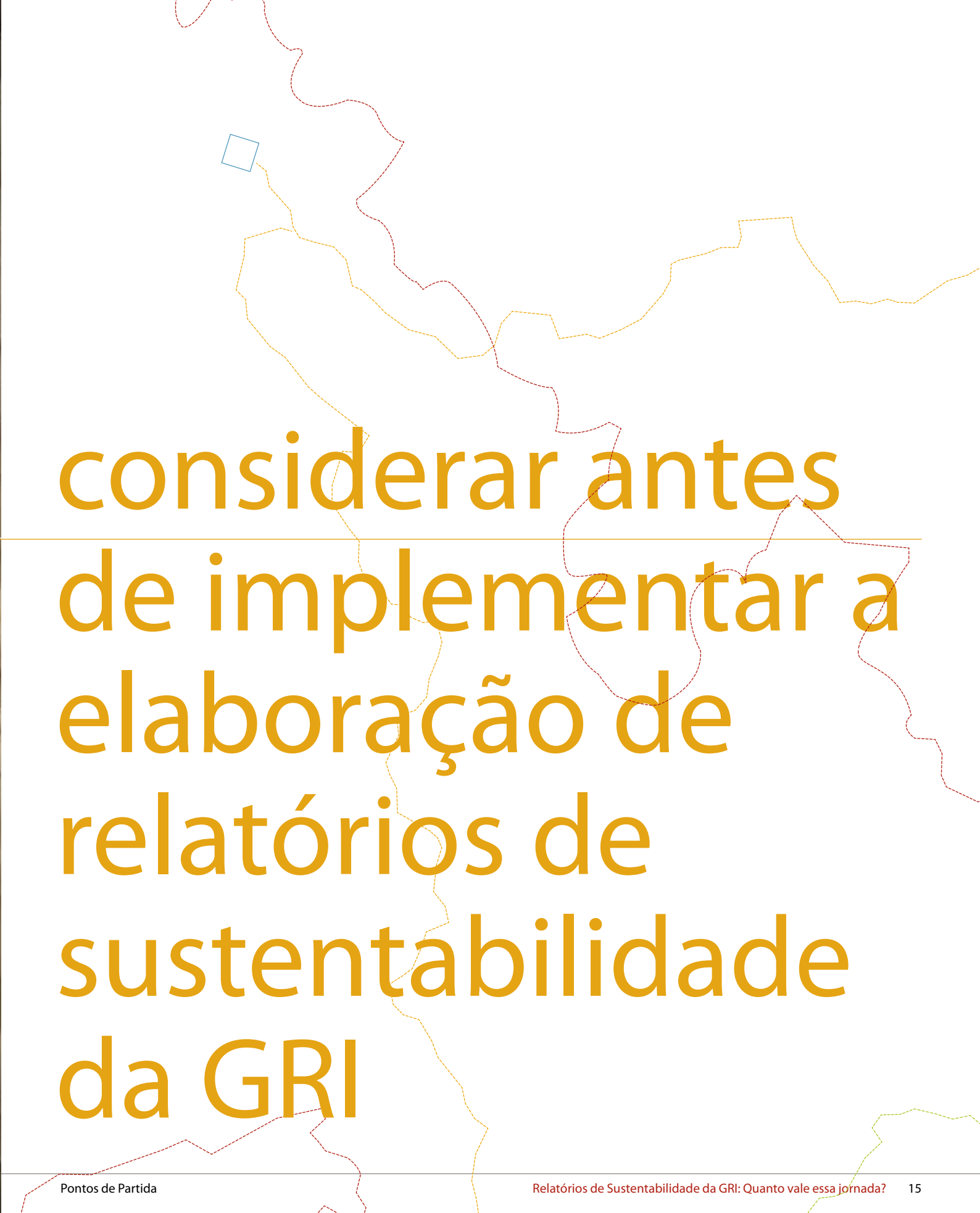
<sup>15</sup> [www.sec.gov/rules/final/33-8177.htm](http://www.sec.gov/rules/final/33-8177.htm). <http://canadagazette.gc.ca/partII/2002/20020410/html/sor133-e.html>.

<sup>16</sup> Na perspectiva da GRI, a maioria das empresas que utilizam as Diretrizes da GRI o fazem de maneira voluntária.

2



Pontos a



considerar antes  
de implementar a  
elaboração de  
relatórios de  
sustentabilidade  
da GRI

# Pontos a considerar antes de implementar a sustentabilidade da GRI

O processo que uma empresa usa ao produzir relatórios de sustentabilidade será crucial se o objetivo for criar, beneficiar-se e aumentar o valor do processo de relato. A escolha de qual orientação usar ou consultar influenciará fortemente os resultados obtidos do processo de relato.

Essa parte da publicação explicará resumidamente o conceito da Estrutura de Relatórios da GRI e responderá a perguntas básicas sobre ele.

A GRI constantemente recebe várias perguntas básicas sobre a implementação de seu processo de elaboração de relatórios. São elas:

- O que é exatamente o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade?
- É difícil?
- É preciso um especialista?
- É só para grandes organizações? As pequenas organizações também podem fazê-lo?
- É caro?
- É uma “poção mágica”?

Essa parte da publicação tenta oferecer algumas respostas para essas perguntas.

## a. O que é exatamente o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade?

No final dos anos noventa, estava sendo discutido como resolver um problema importante: se, por um lado, havia várias diretrizes amplamente aceitas internacionalmente para o relato do desempenho financeiro das organizações, o mesmo não ocorria para aspectos econômicos, ambientais e sociais. Diferentes organizações em contextos distintos propunham diferentes sistemas de medição e diretrizes para fazê-lo, normalmente enfocando questões econômicas, ambientais ou sociais específicas.

Uma coalizão liderada pela CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e pelo Pnuma (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) decidiu assumir a tarefa e buscar uma solução por meio de um extenso processo de consulta a empresas, ONGs, especialistas e outras instituições internacionais envolvidas em questões socioambientais. A partir dessa iniciativa, surgiu a primeira versão das Diretrizes da Global Reporting Initiative, lançada em 2000. Isso só foi possível graças ao engajamento e aos esforços de um grande número de indivíduos e organizações comprometidos com a agenda da sustentabilidade, da transparência e da prestação de contas. Como resultado desses esforços, a GRI se tornou uma organização independente em 2002. Ela foi criada com a missão de “tornar os relatórios de sustentabilidade tão comuns quanto os relatórios financeiros” e ser a guardiã das Diretrizes e de seu processo de produção.<sup>1</sup>

# mentar a elaboração de relatórios de

Assim, desde o princípio, a Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI como um todo foi criada por meio de um processo participativo internacional envolvendo centenas de indivíduos e organizações.<sup>2</sup> Esse processo, chamado “**processo multistakeholder**”, ainda é utilizado para produzir as Diretrizes de Sustentabilidade da GRI, os Protocolos de Indicadores e os Suplementos Setoriais.<sup>3</sup> Nesse processo, todos os participantes são consultados e os documentos finais têm que ser aprovados por um processo de busca de consenso. Essa é a característica principal da Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI: ela é o resultado de uma extensa consulta.

A Estrutura de Relatórios da GRI foi criada para proporcionar uma “linguagem comum” que pudesse ser aplicada por todos os tipos de organizações e foi preparada usando como referência um grande número de acordos e normas internacionais (vide box abaixo). A Estrutura da GRI coloca as organizações em um mesmo nível, o que ajuda a discutir e comparar seu desempenho de sustentabilidade.

As Diretrizes G3 da GRI utilizam como referência, sempre que possível, regulamentos e normas internacionais geralmente aceitos, entre os quais:

- Artigo 15 dos Princípios do Rio
- Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas e seus Protocolos
- Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos
- Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais
- Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, 1998
- Declaração de Viena e Programa de Ação
- Declaração Tripartite da OIT Sobre Empresas Multinacionais e Política Social
- Diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para Empresas Multinacionais
- Princípios do Pacto Global

O processo empreendido na elaboração de relatórios de sustentabilidade consiste basicamente em aprender e mudar. Quando uma organização começa a medir, compreender, melhorar e relatar seu desempenho em relação ao desenvolvimento sustentável, começa uma jornada de descoberta.

---

O processo de elaboração de relatórios da GRI é um processo em que a organização:

- passa a compreender os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades;
- estabelece um diálogo com seus stakeholders sobre esses impactos;
- define quais são os aspectos e indicadores mais importantes para refletir suas contribuições econômicas, ambientais e sociais;
- define metas;
- monitora (ou se prepara para monitorar) seus resultados;
- comunica todas essas fases.

Para orientar as organizações ao longo do processo, o processo de elaboração de relatórios da GRI é apresentado em cinco fases<sup>4</sup>.

**1. Prepare:** Essa fase visa promover uma discussão interna, principalmente em nível gerencial, para identificar os impactos econômicos, ambientais e sociais positivos e negativos mais evidentes.

**2. Conecte-se:** Essa é uma parte vital do processo, que envolve a busca da contribuição dos stakeholders sobre quais aspectos devem ser incluídos no relatório final. Os depoimentos incluídos na Parte 3 demonstram como as empresas valorizam essa fase.

**3. Defina:** A contribuição dos stakeholders na fase 2 confirmará se os aspectos positivos e negativos identificados pela equipe de gestão na fase 1 são os verdadeiramente importantes. Isso definirá o enfoque do relatório de modo que os motivos para as escolhas deverão ficar claros.

**4. Monitore:** Essa é a fase de coleta dos dados que serão colocados no relatório final. Os indicadores da GRI foram criados para ajudar as organizações a saber o que monitorar. O processo multistakeholder da GRI também criou os “Princípios de Relatórios” para ajudar as organizações a verificar seus processos de monitoramento e obter informações de alta qualidade. Isso, por sua vez, ajudará as organizações a gerir e relatar melhor.

**5. Relate:** Os dados coletados na fase 4 serão apresentados no relatório final. Entretanto, o processo não pára aí. A fase final envolve não somente a preparação e redação do relatório final, mas também decisões importantes sobre as melhores formas de comunicar os resultados do relatório. Além disso, o próximo ciclo começará por aqui...

Do ponto de vista da GRI, todas as fases descritas aqui deveriam ser desenvolvidas usando a orientação oferecida pela Estrutura de Relatórios da GRI, embora documentos e ferramentas de outras organizações possam ser usados na implementação dessas fases.

Independentemente do setor ou porte de uma organização, o relatório da GRI deve se encaixar em um processo mais amplo de estabelecimento de estratégia organizacional, implementação de planos de ação e avaliação de resultados. Uma vez que o processo de relato se integre nos sistemas de gestão focados em melhoria contínua, seu valor se multiplicará. O processo se torna uma ferramenta que ajuda a organização como um todo a ficar mais eficiente, focada e sustentável.

É importante observar que um “relatório de sustentabilidade da GRI” é mais do que simplesmente a elaboração do “relatório final” (a última fase “Relate”). A qualidade e a credibilidade do relatório final são diretamente proporcionais à quantidade de esforço despendido na primeira parte do processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI, mencionada na fase 1 acima.

A Estrutura da GRI também tem sido usada em conjunto com ferramentas de gestão de desempenho como as normas AA1000 e ISO, entre outras.

## Para saber mais:

<http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/thetenprinciples/index.html>

<http://www.unglobalcompact.org/CommunicatingProgress/index.html>

<http://www.accountability21.net/default.aspx?id=228>

<http://www.iso.org/iso/home.htm>

Aqui estão alguns trechos dos depoimentos:

**X** **Raji Hattar, Diretor de Projetos, Aramex, Jordânia:**  
"Publicar um relatório de sustentabilidade é um desafio em si mesmo. Exige muito trabalho de base e muita coleta de dados. Exige também dedicação e um nível muito alto de envolvimento de todos os gestores do processo na organização, o que não é fácil. Outro desafio é a capacidade de honrar os compromissos em locais onde há falta de regulamentação e sistemas de apoio às iniciativas do relatório".

**X** **Fernando Ramirez P., Gerente Geral, Envanses Orlandini S.A., Chile – PME:**  
"[Os principais desafios que encontramos durante a implementação do processo de relato foram] incorporar todas as áreas da empresa ao processo de relato e garantir sugestões adequadas de stakeholders estrategicamente selecionados".

## b. É difícil?

A melhor maneira de encontrar a resposta para essa pergunta é perguntar às pessoas que têm experiência no processo. Dessa forma, quando a GRI pediu às empresas que dessem depoimentos para essa publicação, pediu a elas que refletissem sobre o valor e os desafios que haviam encontrado no processo de relato da GRI. Apresentamos abaixo algumas das sugestões mais importantes.

Os principais "desafios" citados nos depoimentos das empresas que usam o processo de relato da GRI são os seguintes:

- Conseguir envolver todas as pessoas necessárias, principalmente a alta direção.
- Descobrir quais são as questões mais importantes para relatar ou, nas palavras da GRI, encontrar as questões "relevantes" e focá-las.
- Compreender o conceito de relato da GRI a partir das Diretrizes, sem ajuda.
- Estabelecer metas práticas que possam ser alcançadas no período indicado no relatório.
- Preparar a organização para alcançar as metas publicadas.
- Aprender a demonstrar desempenho equilibrado e não positivo sem considerá-lo somente um risco.
- Gerir as expectativas internas e externas acerca do relatório final.
- Aprender a lidar com tópicos para os quais não há uma regulamentação pública local.
- Produzir um quadro que reflita o real desempenho da empresa.
- Ser compreendido como mais do que simplesmente um "outro relatório" ou uma "ferramenta de marketing".
- Coletar e organizar informações exatas e rastreáveis.
- Finalizar o processo produzindo um documento claro depois de um processo difícil de coleta de dados de tantas e tão diferentes áreas.

Em resumo, poderia se dizer que a implementação de um processo de relato da GRI é um desafio, mas certamente não impossível de superar. E a opinião prevalecente dos usuários, com base nos depoimentos dados, é que os benefícios são muito maiores.

Aqui estão alguns trechos dos depoimentos: **X**

## c. É preciso um especialista?

A Estrutura da GRI – Diretrizes, Protocolos de Indicadores e Suplementos Setoriais – e os documentos de Pesquisa foram concebidos para que organizações de qualquer porte, setor e localização pudessem passar pelo mesmo processo de relato e produzir relatórios comparáveis.

A GRI oferece orientação e apoio adicionais às organizações por meio das Séries de Aprendizagem da GRI e dos programas de treinamento certificado da GRI (para saber mais, acesse o site da GRI).

No entanto, sabe-se que as empresas e os relatores individuais terão níveis variados de conhecimento, principalmente nos primeiros anos de elaboração de relatórios. Para isso, as Diretrizes da GRI permitem que empresas relatem em níveis diferentes (de C, para organizações relatoras iniciantes, a A+, para as mais experientes), refletindo níveis diferentes de uso da Estrutura da GRI. A versão G3 das Diretrizes introduziu uma tabela chamada ‘níveis de elaboração de relatório da GRI’.

Nível de Aplicação do Relatório		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do Relatório	Perfil da GRI	Responda aos itens: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15		Responda a todos os critérios elencados para o Nível C mais: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17		O mesmo exigido para o nível B	
	Informações sobre a Forma de Gestão da GRI	Não exigido	Com Verificação Externa	Informações sobre a Forma de Gestão para cada Categoria de Indicador	Com Verificação Externa	Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador	Com Verificação Externa
	Indicadores de Desempenho da GRI & Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	Responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, dir. humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responder a cada Indicador essencial da GRI e do Suplemento Setorial* com a devida consideração ao Princípio da Materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da omissão.	

\*Suplemento Setorial em sua versão final.

Por exemplo, uma empresa que esteja relatando pela primeira vez poderia decidir relatar no Nível C e produzir um relatório mais simples (contendo 10 indicadores relevantes), restrito a apenas alguns aspectos; uma grande organização que tem relatado há muitos anos, por outro lado, pode ter recursos e experiência para produzir um relatório bastante abrangente, de Nível A. As organizações podem começar como organizações relatoras iniciantes (Nível C) e subir para níveis mais elevados nos relatórios subsequentes.

**X Tobias Stöcker, Gerente de RSE, DHV, Holanda:** “O maior desafio ao relatório de sustentabilidade é se tornar tão relevante quanto o relatório financeiro. A relevância e exatidão dos dados não financeiros precisa se igualar às dos dados financeiros para que se tornem parte da tomada de decisão cotidiana. O maior risco, portanto, está na conquista de relevância empresarial. Se os relatórios de sustentabilidade não conseguirem evoluir de boas histórias para sólida inteligência empresarial, poderão não conseguir agregar real valor aos negócios”.

**X José M<sup>a</sup> Méndez Álvarez-Cedrón, Gerente Geral Adjunto e Secretário-Geral, CECA, Espanha:** “O principal desafio à elaboração de relatórios é a necessidade de enfocar questões relevantes (poucas, mas importantes) para vários stakeholders”.

---

Dessa forma, antes que uma organização decida se precisará ou não de ajuda extra, vale a pena checar primeiro as Séries de Aprendizagem, depois as Diretrizes da GRI e outros documentos que compõem a Estrutura da GRI. Depois de considerar tudo isso – publicações, treinamentos, diferentes níveis de aplicação do relatório da GRI – deverá ser mais fácil tomar a decisão.

#### d. É só para grandes organizações? As pequenas organizações também podem fazê-lo?

O processo de elaboração de relatórios da GRI foi concebido especialmente para servir para todos os tipos de organizações, não somente grandes empresas.

O Anexo a essa publicação apresenta um resumo de diferentes iniciativas em que a GRI está envolvida, as quais demonstram o interesse de pequenas e médias empresas (PMEs) em implementar o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI e produzir um relatório final da GRI.

Em 2007, mais de 80 relatórios foram produzidos por PMEs nesses projetos, mas sabemos que muitas outras PMEs têm usado as Diretrizes da GRI em diversos países. É, portanto, provável que o número real de PMEs envolvidas seja muito maior.

Muitas PMEs têm pedido apoio para implementar o processo de relato pela primeira vez. As Séries de Aprendizagem da GRI e o Programa de Treinamento Certificado da GRI foram concebidos para apoiar qualquer empresa, de qualquer porte, em qualquer lugar do mundo, que esteja relatando pela primeira vez ou simplesmente desejando aprender mais.

#### e. É caro?

Se uma empresa já tem sistemas implementados para coleta de informações, mesmo que os sistemas não estejam ainda prontos para coletar todas as informações necessárias para o processo de relato de sustentabilidade, os custos não deverão ser muito altos. Porém, algumas adaptações deverão ser necessárias.

Entretanto, provavelmente haverá despesas extras com pessoal. Em uma pequena organização, especialmente, que pode ter um quadro de pessoal reduzido, o trabalho deve ser bem planejado e pode exigir um pouco de ajuda extra, principalmente na primeira vez em que o processo de relato for empreendido.

Os recursos para a publicação do relatório final devem ser planejados, quer seja um pequeno cartaz, um arquivo eletrônico no site ou em algum outro formato.



## f. É uma “poção mágica”?

Como os depoimentos na Parte 3 mostrarão, o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI pode trazer muitos benefícios, alguns deles inesperados.

Ele pode ajudar a resolver muitos dos problemas que uma organização enfrenta no atual contexto empresarial. Ao fazê-lo, há uma grande chance de a organização atingir um melhor posicionamento durante e após a implementação do processo de relato.

Maior transparência, pessoal motivado e envolvido, obtenção do respeito de vários stakeholders e ser reconhecido como tendo uma equipe de gestão com alto desempenho podem, com certeza, dar a impressão de que o processo de relato é uma poção mágica. No entanto, deve-se salientar que a quantidade de valor que uma empresa consegue obter do processo depende da quantidade de esforço que ela está preparada para investir nele.

<sup>1</sup> Acesse o site da GRI: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<sup>2</sup> O Anexo 1 a essa publicação fornece uma relação completa dos participantes do processo multistakeholder.

<sup>3</sup> Esses documentos compõem a Estrutura de Relatórios da GRI. No futuro, ela incluirá os Anexos Nacionais.

<sup>4</sup> Todas as fases são importantes para um processo de relato de sustentabilidade de alta qualidade, mas são apenas sugestões. A forma que a organização vai implementá-las é uma decisão interna. Explicações detalhadas sobre cada fase desse processo podem ser encontradas na publicação “Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade da GRI” (disponível em PDF ou na versão impressa, que podem ser baixadas (*download*) gratuitamente no site da GRI: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) e em “Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI: Manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações” (disponível apenas na versão impressa, que pode ser solicitada na loja virtual da GRI no site da GRI). Ambas as publicações foram traduzidas para vários idiomas.



3



O“valor”



# descoberto durante o processo de relato

# O “valor” descoberto durante o pro

Usando trechos de depoimentos de organizações reladoras da GRI, essa parte da publicação apresenta o que as organizações descobriram após decidirem implementar um processo de relato e o que elas consideraram ser o “valor do processo de relato” durante e após sua implementação.

Os depoimentos foram coletados de janeiro a março de 2008. As categorias propostas aqui se baseiam nas sugestões contidas nos depoimentos. Eles estão divididos em duas partes: “O valor das mudanças internas” (benefícios internos) e “O valor do reconhecimento” (benefícios externos).

## A. O Valor das Mudanças Internas

Essa parte da publicação explica como o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI fortaleceu as funções internas das organizações, como, por exemplo, estruturas de gestão, relações de trabalho e avaliação de desempenho, e permitiram que metas e estratégias claras fossem formuladas.

### a. Desenvolvimento de visão e estratégia

**Gord Lambert, Vice-Presidente, Desenvolvimento Sustentável, Suncor Energy Inc, Canadá:**

“Relatar nosso desempenho de sustentabilidade nos permite articular nossa visão e estratégia de sustentabilidade e responder diretamente às preocupações dos stakeholders quanto aos desafios de sustentabilidade que a Suncor enfrenta no presente e no futuro. Conseguimos demonstrar aos investidores, comunidades, funcionários e outros importantes stakeholders que a Suncor está gerindo seus riscos e buscando novas oportunidades de negócios sustentáveis”.

**Tobias Stöcker, Gerente de RSE, DHV, Holanda:**

“O relatório de sustentabilidade nos permite usar dados não financeiros para melhorar a qualidade de nossas operações e nossa estratégia...”

**Alessandro Giuseppe Carlucci, Presidente, Natura Cosméticos, Brasil:**

“Os relatórios de sustentabilidade estão se tornando instrumentos de gestão, assumindo o papel de agentes de alinhamento da estratégia da empresa...”

Para essas empresas, o processo de relato as obrigou a articular sua visão e sua estratégia para operar de maneira mais sustentável e para oferecer produtos e serviços mais sustentáveis. Esse é um dos pilares de uma plataforma de sustentabilidade, além de promover a coerência de valores em todo o negócio.

Durante o processo de relato, algumas empresas reconheceram um vínculo entre a implementação do processo de relato e o desenvolvimento da estratégia da empresa.

# cesso de relato

---

As metas de pequeno e longo prazo da empresa e as estratégias para atingir essas metas podem ser fortemente influenciadas pelo processo de relato. Com visão e estratégia claras, a organização tem um ponto de referência a que alinhar futuras políticas, atividades e tomadas de decisão. Uma clara compreensão da direção pode dar foco e influenciar decisões estratégicas de longo prazo.

## b. Melhoria nos sistemas de gestão, aperfeiçoamento dos processos internos e estabelecimento de metas

**Alberto Andreu, Diretor de Responsabilidade Empresarial e Meio Ambiente, Telefónica, Espanha:**

“Os relatórios de RSE fornecem uma plataforma de gestão semelhante à estrutura de um iceberg: no topo há indicadores como a informação que é visível no relatório. Em seguida, há os sistemas e processos implementados na empresa, invisíveis para os stakeholders, que ajudam a produzir e coletar todas as informações dentro da empresa; e, depois, verificamos tanto os indicadores como os processos para ter certeza que as questões de RSE são implementadas adequadamente. Finalmente, os relatórios de RSE são uma força motriz para acelerar a implementação da RSE dentro da empresa”.

**Anne O'Donnell, Presidente, Australian Ethical Investment Ltd, Austrália:**

“Relatórios consistentes nos permitem monitorar nosso desempenho e melhorar constantemente nossos esforços”.

**José Ernesto Olmedo Oyarzo, Gerente Geral, Agrícola Santa Laura del Alto S.A., Chile – PME:**

“O processo de relato nos ajudou nos últimos anos a organizar melhor os dados em geral, melhorar nosso desempenho e implementar continuamente nossas ações de RSE...”

**Dr. Norbert Otten, Diretor de Políticas e RSE, Daimler AG, Alemanha, escolhido como membro do Conselho de Stakeholders da GRI:**

“A transparência também facilita o progresso de nosso desempenho em todas as nossas operações. Nesse esforço, as Diretrizes da GRI têm se mostrado uma ferramenta indispensável”.

**Lars G Josefsson, Presidente, Vattenfall, Suécia:**

“O relato de questões de sustentabilidade serve como um indutor de nosso desempenho e nos ajuda a identificar claramente as áreas que precisam de melhoria”.

**Dan Bross, Diretor de Cidadania Empresarial, Microsoft Corporation, EUA:**

“As Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade da GRI são uma referência de valor inestimável para a Microsoft no momento em que determinamos nossas principais métricas... Acreditamos que essas medidas nos ajudam a melhorar nosso desempenho...”



**David Kingma, Gerente de Coordenação e Relato de Desenvolvimento Sustentável, Holcim, Suíça:**

“A disciplina de estabelecer e monitorar metas faz com que a organização se concentre na alocação de recursos em áreas significativas e garante que haja estruturas eficazes para pôr em ação a agenda do *triple bottom line*\*”.

**George Dean, Conselheiro, Corporate Express NV, Holanda:**

“Um dos desafios à medida que você faz seu relatório de sustentabilidade é concentrar seus esforços e estabelecer metas práticas. É importante ser realista com suas expectativas, senão você irá comprometer a qualidade na busca de realizar muito em pouco tempo”.

Um dos maiores benefícios do relatório para essas empresas é que ele lhes permite monitorar seu progresso e traz à tona áreas que precisam de melhoria, ajudando-as a gerir o que medem. Quando as organizações decidem começar um processo de relato, elas não esperam criar esse valor.

Entretanto, quando uma organização relata seu desempenho publicamente, há um impacto marcante em sua organização interna. A transparência se acelera e influencia a mudança organizacional mais rapidamente do que aconteceria sem o escrutínio público. Há uma pressão clara por uma ação que garanta que os números melhorem no próximo relatório.

Metas numéricas concentram os esforços e estimulam o desempenho. Uma vez que você monitore e avalie seu desempenho, poderá identificar áreas em que sua organização deveria ou poderia estar rendendo melhor.

Medir e relatar desencadeiam o processo de exploração, questionamento e descoberta, fundamentais para que haja coerência entre o “desempenho” e os “desejos” de uma organização.

Assim que uma organização comece a relatar haverá um aumento nas expectativas, interna e externamente, por melhoria contínua. O relatório ajuda as organizações a saber para onde se dirigem sabendo de onde vieram.

A credibilidade não vem apenas das “boas notícias”. Vem da implementação de ações para alcançar as metas desejadas, principalmente nas áreas onde isso não é fácil. Para essas organizações, o processo de relato ajuda a alcançar essas metas.

\* N.T. A sustentabilidade tem três amplos componentes, geralmente descritos como ‘as pessoas, os lucros e o planeta’, ou seja, os aspectos ‘sociais, econômicos e ambientais’. A necessidade de as empresas darem conta dessas três dimensões tem sido resumida no conceito do *triple bottom line*.

Fonte: Glossário dos Indicadores Ethos 2007

---

### c. Identificação de pontos fortes e fracos

***Richard Boele, Diretor, Banarra Sustainability Assurance and Advice, Austrália:***

“O impacto mais forte de nosso relatório veio de trazer nossos pontos fracos a público. Fiquei surpreso de como esses pontos fracos foram levantados em processos de licitação e mesmo por stakeholders que engajamos em nome de nossos clientes. Se por um lado eles foram levantados para nos desafiar, tudo isso nos levou a um diálogo sobre como estávamos respondendo a esses pontos fracos, um diálogo que invariavelmente nos fez parecer mais fortes”.

***Piet Sprengers, Diretor de Sustentabilidade, ASN Bank, Holanda:***

“Se há um valor claro no relatório de sustentabilidade, este é tornar claro seu próprio desempenho de sustentabilidade. O processo interno que nos leva ao relatório de sustentabilidade é uma avaliação de políticas, metas, procedimentos e desempenhos que faz com que você compreenda os pontos fortes e fracos de sua empresa em relação à sustentabilidade”.

***George Dean, Conselheiro, Corporate Express NV, Holanda:***

“É extremamente válido dialogar sobre os indicadores essenciais de nosso relatório de sustentabilidade, já que eles nos ajudam a identificar nossos pontos fortes e áreas para melhoria e desenvolver planos de ação...”

***Hilde M. Aasheim, Diretora de Pessoal e Vice-Presidente Executiva, StatoilHydro, Noruega:***

“O relatório de sustentabilidade e a divulgação dos vários riscos e oportunidades que a StatoilHydro tem pela frente propiciam uma maior consistência em nosso desempenho...”

***Håkon Nordang, Consultor de Responsabilidade Social, StatoilHydro, Noruega:***

“O relatório de sustentabilidade é parte essencial do conhecimento de nossa organização, seus principais riscos, desafios e oportunidades, e nos dá uma visão crucial sobre a viabilidade de longo prazo e o potencial de geração de valor da empresa...”

***Gord Lambert, Vice-Presidente de Desenvolvimento Sustentável, Suncor Energy Inc, Canadá:***

“O relato de nosso desempenho de sustentabilidade nos permite... demonstrar aos investidores, comunidades, funcionários e outros importantes stakeholders que a Suncor está gerindo seus riscos e buscando novas oportunidades de negócios sustentáveis”.

O exercício de compreender a relação entre as atividades cotidianas e as questões econômicas, ambientais e sociais, ouvir os stakeholders para escolher os aspectos “relevantes” e decidir sobre o enfoque do relatório, compreender como a organização está lidando com questões de sustentabilidade, verificar se as ferramentas e indicadores de gestão as estão capturando e monitorando, etc., permite à organização enxergar com clareza seus pontos fortes e fracos.

---

As organizações que conhecem seus pontos fortes e fracos têm mais chance de sobreviver no contexto social interconectado e no ambiente empresarial exigente dos dias de hoje.

De todo o processo, esse pode ser o maior benefício para os gestores, um ponto de referência fundamental a partir do qual planejar e projetar o desenvolvimento da organização.

Quando a organização consegue usar esse capital também no processo de relato, está em uma posição muito melhor para construir uma boa reputação e melhorar seu desempenho geral. Consequentemente, as oportunidades para dialogar sobre pontos para ação concreta aumentarão interna e externamente. Esses diálogos podem produzir resultados muito mais produtivos do que os travados normalmente, gerais e desfocados.

Para essas empresas, o processo de relato fornece um alerta prévio sobre áreas problemáticas e aponta oportunidades inesperadas. Essas descobertas podem ajudar a gestão a avaliar desdobramentos potencialmente prejudiciais antes deles surgirem como surpresas desagradáveis ou aproveitar as oportunidades antes da concorrência.

Às vezes uma organização descobre, durante o processo de relato, que alguns aspectos geralmente considerados muito bem administrados na verdade não o são e isso poderia prejudicar a reputação da organização. Também é comum a identificação de aspectos críticos cujo monitoramento nunca havia sido cogitado.

#### **d. Atração e retenção de funcionários**

**Barbara Dubach, Diretora de Responsabilidade Social e Coordenadora de DS, Holcim, Suíça:**

"Na opinião de vários stakeholders, o relatório de sustentabilidade tem a capacidade de agregar valor a uma organização ... os funcionários preferem trabalhar para essas empresas..."

**Kamal Meattle, Presidente/Diretor, Paharpur Business Centre & Software Technology Incubator Park, Índia:**

"Os benefícios do relatório de sustentabilidade são muitos... Conseguimos atrair e reter os talentos e os membros de nossa equipe se orgulham de trabalhar em uma organização socialmente responsável, ambientalmente sensível e lucrativa..."

**Seyhan Yilmaz, Gerente de Marketing, Topkapi Iplik San. Ve Tic. A.S., Turquia – PME:**

"Relatar usando a Estrutura da GRI significa fazer perguntas sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades e procurar as respostas junto com seu pessoal. Esse processo leva a um aumento na consciência dos funcionários, um pessoal motivado e maiores taxas de produtividade..."

---

***Meg Wrixon, Executiva de Marketing, Energetics Pty Ltd., Austrália:***

“Como autora do relatório de sustentabilidade da Energetics, [posso dizer que] o valor do processo de relato ficou claro pela quantidade de comentários positivos recebidos de clientes e funcionários potenciais sobre a transparência de nosso relatório. A produção do relatório foi também uma experiência de aprendizagem valiosa para toda a equipe relatora”.

***Mari-Ann Green, Presidente do Conselho e Presidente, Formation Capital Corporation, Canadá:***

“O relato de nosso progresso ajuda a informar nossos funcionários, acionistas, o público e outros stakeholders sobre nosso progresso rumo a essa meta”.

Os padrões de alto desempenho e a reputação de uma organização são bens “intangíveis” que ajudam a atrair e reter funcionários. Esses atributos podem ser demonstrados pela qualidade do processo de relato de sustentabilidade e pelo relatório final que revela compromisso e desempenho ambiental e social.

Em primeiro lugar, a organização terá o benefício de um processo de aprendizagem que envolve o núcleo da equipe que elabora o relatório. Eles conseguirão conhecer a empresa muito melhor, verão os verdadeiros desafios e tenderão a se comprometer com a solução dos problemas e com a celebração dos aspectos positivos do desempenho da organização.

Outros funcionários, em áreas diferentes, também serão envolvidos no processo de relato, mesmo que somente para a coleta de dados em vez da coordenação do processo. Eles discutirão a tarefa com outros e, ao fazê-lo, muito mais pessoas na organização (principalmente em uma grande organização) irão saber sobre o processo que está ocorrendo. Se o processo for transparente, poderá ajudar a melhorar a reputação da empresa.

O processo de relato demonstra que uma empresa não se resume a “falar” sobre questões de sustentabilidade, mas também a se preparar para discuti-las publicamente, mensurá-las e agir sobre elas. Isso melhorará a reputação interna e externa da empresa.

No final, o público interno contribuirá mais e permanecerá mais tempo se estiver motivado, empoderado e alinhado com os objetivos estratégicos.

O relatório final é, às vezes, também usado no processo de seleção de funcionários potenciais e para atrair candidatos especialmente talentosos.

As organizações precisam se distinguir da concorrência por seus valores, ambiente de trabalho, princípios assumidos e desempenho relatado. Um relatório de sustentabilidade comunica comprometimento e pode atrair um pessoal motivado.

## e. Integração entre departamentos e estímulo à inovação

**Victor Luviano Cedillo, Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, Alianza con la Biosfera, S.A. de C.V. (ALIBIO), México – PME:**

“[O relatório de sustentabilidade é] um importante fator em todo o processo de sustentabilidade de uma organização, dessa forma criando um desenvolvimento contínuo de inovação e aplicação de novas tecnologias dentro da organização”.

**Tomás Carmona, Gerente de Cidadania Empresarial, Serasa, Brasil:**

“Para a Serasa, as vantagens da aplicação das diretrizes da GRI são muitas: ...promove o engajamento dos departamentos que fornecem informações para o relatório e eles estão juntos se tornando mais conscientes da necessidade de incluir indicadores na gestão cotidiana de determinados processos”.

**Katy Dobbs, Gerente do Programa de Responsabilidade Social Empresarial, Corporate Express NV, Holanda:**

“...garantir que eles não o tratem como outro mecanismo de relato, mas sim usá-lo como um catalisador de mudanças”.

Relatórios de sustentabilidade exigem um esforço conjunto para chegar a estratégias, objetivos e planos de ação amplamente aceitos. O processo de relato une funções corporativas normalmente discretas e isoladas, tais como relações com a comunidade, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos, a unidades operacionais em uma visão estratégica mais integrada, o que pode criar espaço para discussões novas e inusitadas que abrem caminho para a descoberta e a inovação. As empresas declaram que essa nova colaboração levou ao seguinte:

- melhor comunicação interna
- melhor entendimento coletivo do conceito de desenvolvimento sustentável
- diferentes unidades de negócios sentem-se mais próximas e aprendem umas com as outras
- maior apoio para as iniciativas de outras áreas
- disseminação de idéias e práticas de desenvolvimento sustentável

## f. Conscientização do Conselho de Administração

**Tony Cooper, Diretor Superintendente, Energetics Pty Ltd., Austrália:**

“No início, eu estava preocupado que essa iniciativa de elaborar um relatório fosse uma experiência demorada com o Conselho de Administração. Na verdade, os diretores não-executivos, representando nossos interesses relativos a *private equity*, foram muito solícitos e, contrariando a norma do mercado, estavam muito dispostos a produzir o alto nível de transparência que nós também desejávamos atingir”.

---

**George Dean, Conselheiro, Corporate Express NV, Holanda:**

“É extremamente válido dialogar sobre os indicadores essenciais de nosso relatório de sustentabilidade, já que eles nos ajudam a identificar nossos pontos fortes e áreas para melhoria e desenvolver planos de ação. É um exercício poderoso para compreender de que forma afetamos a sociedade e como podemos contribuir com ela”.

Em grandes organizações, principalmente, há um pouco de distância entre a realidade de gestão cotidiana e a versão resumida que o Conselho de Administração recebe para discussão. Por isso, muitos aspectos não financeiros das atividades da organização não são bem conhecidos pelo Conselho e nem há espaço para esse tipo de discussão nas suas reuniões.

Quando uma organização decide publicar um relatório de sustentabilidade, o Conselho de Administração é envolvido na decisão de preparar o relatório. Em muitas organizações, eles também receberão versões preliminares do relatório para discussão e terão que aprovar o relatório final antes que seja publicado. Uma comunicação clara com os órgãos de supervisão a esse respeito contribui para uma governança corporativa mais sólida.

Entre as principais responsabilidades do Conselho e do Presidente estão determinar as implicações dos futuros riscos ambientais e sociais da organização, divulgá-los e minimizá-los. Preparar um relatório de sustentabilidade e discutir o desempenho geral da organização com o Conselho ajuda a planejar e melhorar o desempenho de sustentabilidade, bem como gerir os riscos.



## **g. Vantagem competitiva e liderança**

**Halit Akinci, Conselheiro, Topkapi Iplik San. Ve Tic. A.S., Turquia – PME:**

“Acreditamos que o relatório contribuirá com os esforços globais para a criação de um futuro sustentável, por um lado, e dará suporte à posição competitiva de nossa empresa no mercado, por outro”.

**Dan Bross, Diretor de Cidadania Empresarial, Microsoft Corporation, EUA:**

“Acreditamos que essas medidas nos ajudam a melhorar nosso desempenho, demonstrar liderança e obter a confiança essencial para nosso sucesso empresarial”.

**Doros Constantinou, Diretor Superintendente, Coca-Cola Hellenic, Grécia:**

“O relatório de sustentabilidade... é uma ferramenta essencial para demonstrar nossa liderança em iniciativas socioambientais...”

**Elfrieke van Galen, Vice-Presidente Sênior de Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social Empresarial, KLM, Holanda:**

“A KLM leva a sustentabilidade muito a sério. ...relatar segundo diretrizes adotadas por organizações em todo o mundo é um pré-requisito para uma empresa cuja ambição é ser líder em sustentabilidade”.

---

**Alfredo Suarez Rivero, Presidente e Gerente Geral, Alianza con la Biosfera, S.A. de C.V. (AliBio), México – PME:**

“Para a AliBio, o valor de termos um relatório de sustentabilidade é ser a primeira PME no México a produzir esse tipo de documento, assim como estar entre as cinco empresas no México que têm um relatório de sustentabilidade, o que qualifica a AliBio como uma empresa inovadora e promove comprometimento junto a nossos stakeholders...”

**Julio Hernandez Flores, Diretor de Saúde, Segurança e Bem-Estar do Trabalhador, Soc. Inmobiliaria Campos del Carmen Bajo Ltda, Chile – PME:**

“O relatório nos transformou e nos diferenciou dos outros, fez com que os exportadores nos notassem e agora somos vistos como pioneiros. Os bancos e instituições financeiras também reconhecem nossos esforços”.

A implementação de um processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI e a publicação de um relatório de sustentabilidade da GRI ainda não é uma prática tão comum em todas as regiões e setores como são os relatórios financeiros. Por isso, as organizações que decidem fazê-lo podem ser identificadas como “líderes”.

Aqueles que publicam o relatório se diferenciam da abordagem geral para uma avaliação e prestação de contas de seu desempenho.

A identificação de uma organização como “líder” também será influenciada pela qualidade do processo de relato e as melhorias e ações que a organização pode demonstrar de forma consistente, ano após ano.

## **h. Atração de investidores**

**Piet Sprengers, Diretor de Sustentabilidade, ASN Bank, Holanda:**

“Para o ASN Bank, na qualidade de banco sustentável, o valor do relatório de sustentabilidade reside principalmente nos relatórios de sustentabilidade que lemos para chegar a uma decisão de investimento. ... Sem relatórios de sustentabilidade seria muito mais difícil encontrar as empresas que preenchem nossos critérios de direitos humanos e ambientais”.

**Barbara Dubach, Diretora de Responsabilidade Social e Coordenadora de DS, Holcim, Suíça:**

“Os investidores preferem investir em empresas que demonstram por meio de relatórios eficazes que atuam de forma responsável...”

**Philip Sloane, Diretor de Pesquisa, Centre for Australia Ethical Research (CAER), Austrália:**

“O relatório de sustentabilidade permite que você monitore e melhore o desempenho socioambiental de sua empresa. Essas informações são também do interesse de investidores, que reconhecem que os riscos ambientais, sociais e éticos podem impactar a lucratividade de uma empresa”.



**Carol Escobedo, Diretora de Operações, Valle del Maipo Chilean Fruit S.A., Chile – PME:**

“Ao produzir um relatório de sustentabilidade, a empresa pode melhorar a qualidade de vida dos funcionários e, dessa forma, eles se tornam mais leais a ela. Tivemos uma experiência excelente quando compradores de outros países decidiram comprar nosso produto depois que mostramos a eles nosso relatório de sustentabilidade”.

Hoje em dia, os investidores questionam duramente as empresas. Os principais motivos estão ligados à gestão de risco de curto prazo e à avaliação das reais chances de crescimento a médio e longo prazo.

Nos últimos anos, as bolsas de valores criaram vários índices de responsabilidade empresarial<sup>1</sup>. Os analistas desses índices ampliaram a lista de perguntas às empresas. Consequentemente, as deliberações das assembleias de acionistas estão solicitando às empresas uma melhor divulgação não financeira.

Os bancos também estão criando fundos “éticos”, “sociais” ou “responsáveis” para atrair investimento em empresas selecionadas com desempenho especialmente bom em diferentes aspectos da agenda de sustentabilidade: boa governança, valores éticos, agenda social, ações ambientais, etc.

No contexto geral dos negócios, por meio do *Carbon Disclosure Project*<sup>2</sup>, centenas de investidores com trilhões de dólares sob sua gestão estão questionando as empresas a respeito de suas emissões de gás de efeito estufa.

A implementação do processo de elaboração de relatórios da GRI ajuda as empresas a melhorar sua gestão geral de questões de sustentabilidade, a compreender seus principais pontos fortes e fracos e a se preparar para falar sobre seu desempenho de sustentabilidade de maneira concreta. Isso comprova a alta qualidade de sua gestão de desempenho e atrai investidores.



## B. O Valor do Reconhecimento

Essa parte da publicação mostra como o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI tem fortalecido a imagem externa das organizações e seu comprometimento com soluções sustentáveis.

### a. Fortalecimento da reputação, conquista de confiança e respeito

**Barbara Dubach, Diretora de Responsabilidade Social e Coordenadora de DS, Holcim, Suíça:**

“Na opinião de vários stakeholders, os relatórios de sustentabilidade têm a capacidade de agregar valor a uma organização. ...A sociedade civil e os governos tendem a confiar mais nessas organizações”.

**Lars G Josefsson, Presidente, Vattenfall, Suécia:**

“Para a Vattenfall, os relatórios de sustentabilidade... geram confiança e apóiam nossa ambição de servir a sociedade...”

**Dan Bross, Diretor de Cidadania Empresarial, Microsoft Corporation, EUA:**

“Acreditamos que essas medidas nos ajudam... a obter a confiança essencial para nosso sucesso empresarial”.

**Seyhan Yilmaz, Gerente de Marketing, Topkapi Iplik San. Ve Tic. A.S., Turquia – PME:**

“O objetivo inicial do relatório de sustentabilidade não é fazer marketing, mas um dos resultados do relatório é a melhoria da reputação e o aumento da fidelidade do cliente”.

**Wilson Santarosa, Gerente Executivo de Comunicação Institucional, Petrobras, Brasil:**

“O Relatório Socioambiental, para a Petrobras, é a forma mais clara e eficiente de demonstrar seu desenvolvimento econômico, social e ambiental. Ao publicá-lo, a Petrobras obtém confiança e respeito e contribui para a manutenção de um relacionamento duradouro e sincero com as partes interessadas”.

**Antonio Javierre Montaner, Diretor, Javierre S.L., Espanha:**

“O maior valor encontrado por nossa empresa na preparação dos relatórios anuais de sustentabilidade é a confiança que eles trazem para nossa organização e suas atividades”.

**Francisco Ravenna, Agrônomo, Viña Huelqu'en Ltda, Chile – PME:**

“Quando publicamos um relatório, podemos mostrar a qualidade de nossos produtos e serviços e melhorar a imagem e a reputação da empresa”.

Investidores e outras partes interessadas são influenciados pela reputação de uma empresa e pelo respeito e confiança que ela conquistou. Rankings de reputação publicados em revistas de negócios são geralmente baseados, pelo menos parcialmente, em informações de sustentabilidade disponíveis publicamente.

---

Dessa forma, sempre há preocupações sobre quanto a reputação de uma empresa possa ser prejudicada pela divulgação pública de possíveis riscos ou notícias ruins e a tendência natural é que as organizações evitem esse tipo de divulgação. Entretanto, divulgar tanto notícias boas como ruins pode gerar confiança e respeito. Stakeholders tendem a conceder para uma empresa o benefício da dúvida se ela for honesta e aberta sobre seu desempenho, mesmo se ele não for muito bom.

A experiência mostra que a desonestidade sobre os pontos fracos, que no atual contexto de um mundo interligado por conexões digitais imediatas pode ser revelada por tantos canais de comunicação, tende a causar mais danos à reputação de uma empresa do que a abordagem aberta e honesta dos pontos fracos em um relatório de sustentabilidade.

As empresas descobriram que os relatórios de sustentabilidade geralmente ajudam a alcançar melhores relações com os stakeholders e aumentam a confiança, o que por sua vez leva a outros benefícios:

- Aumento do valor da marca e da fidelidade do cliente
- Aumento na participação de mercado
- Maior acesso ao capital a um custo mais baixo
- Ampliação da licença social de operação
- Agilização nas aprovações regulatórias

## **b. Transparência e diálogo com stakeholders**

***Tony Baynes, Diretor de Relações Públicas, Coca-Cola Hellenic, Grécia:***

“A preocupação inicial em divulgar informações se mostrou infundada e a transparência e credibilidade resultantes do relatório foram extremamente benéficas para nossas relações com os stakeholders”.

***Dr. Norbert Otten, Diretor de Políticas e RSE, Daimler AG, Alemanha:***

“O relato confiável e abrangente de questões relativas à RSE não apenas dá suporte à nossa organização na condução eficaz do diálogo com os mais variados stakeholders. A transparência também facilita o progresso de nosso desempenho em todas as nossas operações. Nesse esforço, as Diretrizes da GRI têm se mostrado uma ferramenta indispensável”.

***Roxanne Decyk, Diretora de Assuntos Corporativos, Royal Dutch Shell, Holanda:***

“Ajuda-nos a obter a confiança de nossos stakeholders externos...”

***Åsa Pettersson, Gerente de RSE, Vattenfall, Suécia:***

“O principal benefício do relatório de sustentabilidade é a transparência. Sendo a sinceridade um dos valores fundamentais da Vattenfall, é da maior importância que sejamos transparentes em relação a nosso desempenho socioambiental e seus impactos...”

---

***Piet Sprengers, Diretor de Sustentabilidade, ASN Bank, Holanda:***

“O maior desafio dos relatórios de sustentabilidade é atingir o interesse dos stakeholders, especialmente os stakeholders que têm expectativas quanto ao desempenho de sustentabilidade da empresa”.

***Gord Lambert, Vice-Presidente de Desenvolvimento Sustentável, Suncor Energy Inc, Canadá:***

“Relatar nosso desempenho de sustentabilidade nos permite... responder diretamente às preocupações dos stakeholders quanto aos desafios de sustentabilidade que a Suncor enfrenta no presente e no futuro...”.

***Maria Helena Zucchi Calado, Gerente de Sustentabilidade, Natura Cosméticos, Brasil:***

“O exercício de transparência inerente a esses relatórios fortalece a confiança dos stakeholders...”

***Fernando Ramírez P., Gerente Geral, Envases Orlandini S.A., Chile – PME:***

“É uma oportunidade de reflexão sobre nossas responsabilidades sociais empresariais e de ouvir as opiniões de nossos stakeholders”.

***Raji Hattar, Diretor de Projetos, Aramex, Jordânia:***

“O relatório de sustentabilidade é um investimento e compromisso de longo prazo. Seu valor reside em compreendermos e identificarmos nossas responsabilidades empresariais em relação a todos os nossos stakeholders...”.

***George Dean, Conselheiro, Corporate Express NV, Holanda:***

“É extremamente válido dialogar sobre os indicadores essenciais de nosso relatório de sustentabilidade...”

***Gennie Yen, Presidente, Veda International Corp., Taiwan:***

“Com o relatório de sustentabilidade, a abstração de nossos programas de RSE torna-se concreta para que nossos stakeholders os visualizem e apoiem. Como profissionais da comunicação, frequentemente prestamos consultoria a nossos clientes em seus Programas de RSE. Agora que temos nosso próprio relatório, podemos garantir ainda mais a profundidade de nossos serviços”.

Essas organizações vêem o processo de relato de sustentabilidade como uma ferramenta importante para mostrar transparência e divulgar o desempenho de sustentabilidade aos stakeholders. Elas vêem o processo de relato como uma oportunidade para reflexão sobre as responsabilidades sociais empresariais e para ouvir as opiniões dos stakeholders. Elas consideram “transparência” e “diálogo” como fatores inter-relacionados.

---

A oportunidade para o diálogo pode ocorrer no início do processo, quando a organização está auto-avaliando seu desempenho e escolhendo as questões “relevantes” para monitorar e relatar, mas pode também continuar ao longo do processo como, por exemplo, antes e depois do formato do relatório final ter sido definido.

Normalmente, as organizações pensam em diálogo depois do relatório ter sido concluído, o que não lhe confere real valor.

Ao estabelecer diálogo com grupos diferentes, uma organização poderá obter uma visão de pontos de vista internos e externos. O relatório é, na realidade, uma boa desculpa para trazer as pessoas à mesa de discussão. Através das relações que o processo de relato pode criar entre uma organização e diferentes grupos de stakeholders, a organização pode obter contribuições para áreas diferentes e analisar processos e oportunidades de negócios. Os stakeholders se tornam participantes na criação de valor para a organização.

### **c. Demonstração de compromisso com a sustentabilidade**

***Halit Akinci, Conselheiro, Topkapi Iplik San. Ve Tic. A.S., Turquia – PME:***

“Acreditamos que o relatório contribuirá com os esforços globais para a criação de um futuro sustentável...”

***Jens Rupp, Gerente de Sustentabilidade, Coca-Cola Hellenic, Grécia:***

“O relatório de sustentabilidade não apenas informa nossos stakeholders externos como também desencadeia mudanças internas de conscientização e mentalidade relativas a temas de sustentabilidade, o que, por sua vez, gera mais iniciativas em direção à sustentabilidade”.

***Julian Crawford, Presidente, EcoSTEPS, Austrália:***

“Para a EcoSTEPS, o relatório de sustentabilidade é um “meio” e não um “fim”. Os processos e reflexões para sua elaboração são, no mínimo, tão importantes quanto o relatório final propriamente dito. Procuramos compartilhar nosso aprendizado e experiência com nossos stakeholders”.

***Alan Vichert, Vice-Presidente de Gestão de Risco, Formation Capital Corporation, Canadá:***

“Nosso verdadeiro desafio consiste em criar desenvolvimento sustentável. O relato que resulta desse desenvolvimento será uma tarefa prazerosa”.

***Inka Pieter, Diretora de RSE, KLM, Holanda:***

“De certa forma, os relatórios anuais nos desafiam a criar novas iniciativas e resultados relativos à sustentabilidade...”



---

**Roopali Shahaney, Gerente Geral /Diretor de RSE, Paharpur Business Centre & Software Technology Incubator Park, Índia:**

“Acredito ser importante termos “cumprido nossa palavra” no final do dia e que esse seja o maior desafio para qualquer organização”.

**Nick Rockey, Diretor Superintendente, Trialogue, África do Sul – PME:**

“Como uma provedora de serviços de sustentabilidade, é importante que nossa organização viva nossos valores e seja um exemplo de gestão sustentável. O relatório dá à organização a oportunidade de compreender as consequências e implicações de lutar pela melhoria de nosso desempenho de sustentabilidade”.

**Macarena Abu-Awad, Gerente de Administração e Finanças, Abufрут, Chile – PME:**

“[Os relatórios] nos mostraram que, como parte de uma comunidade, todos influenciamos uns aos outros, assim como podemos nos apoiar mutuamente”.

**Bouwe Taverne, Diretor de Desenvolvimento Sustentável, Rabobank Group, Holanda:**

“Relatórios de sustentabilidade são fundamentais para negócios sustentáveis duradouros”.

O processo de elaboração de relatórios da GRI pode ajudar as organizações a refletir sobre os passos realistas e viáveis para a construção de um futuro sustentável, o que é o verdadeiro desafio.

A elaboração de relatórios públicos é um meio prático e com crescente credibilidade para que organizações de todos os portes demonstrem aos vários stakeholders seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. A publicação de um relatório é o modo ideal de mostrar como uma organização está honrando seus compromissos.

Conforme mencionado anteriormente, compromissos públicos chamam a atenção e também motivam todas as áreas de uma organização para atingir suas metas. O resultado é que a organização atinge coerência e a sociedade obtém resultados.

O processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade pode ser uma ferramenta importante para assumir e manter compromissos na construção de um futuro sustentável.

#### **d. Comparabilidade e benchmarking**

**Hanns Michael Hölz, Diretor Mundial de Desenvolvimento Sustentável, Deutsche Bank, Alemanha:**

“Considero a Global Reporting Initiative um dos esforços mais importantes para o fortalecimento e promoção da conduta empresarial no contexto global segundo os princípios da sustentabilidade. Precisamos de unidades de medida e procedimentos de verificação semelhantes para todos”.

---

**Åsa Pettersson, Gerente de RSE, Vattenfall, Suécia:**

“O uso das Diretrizes da GRI fortalece ainda mais o relatório por fornecer aos nossos stakeholders meios para facilmente comparar nossos resultados com outros, o que aumenta nossa credibilidade”.

**Carlos Marin Morales, Diretor Geral, Alltournative SA de CV, México – PME:**

“Relatar nossas realizações e desafios de sustentabilidade representa a oportunidade de compartilhar e comparar nosso desempenho socioambiental com práticas internacionais e identificar áreas que ainda não tenham sido incluídas em nossa estratégia de sustentabilidade”.

**Ujang Adhari, Diretor, PT Intaran, Indonésia:**

“O exame do sucesso ou fracasso de uma organização requer uma ferramenta padronizada para medir e avaliar suas atividades passadas e presentes...”

**Eve Leopold-George, Consultora, Trialogue, África do Sul – PME:**

“O processo de elaboração do relatório é uma excelente forma da empresa explorar as limitações e pontos fortes de nossos sistemas/processos de relato, medir o desempenho, comparar nosso desempenho com outros do mercado e planejar para o futuro”.

**Juan Perez Carrillo, Diretor de Mercados e Relações Institucionais, Serasa, Brasil:**

“Para a Serasa, cujo papel é criar ferramentas para uma qualificação de crédito mais segura e inclusiva, a GRI é uma grande aliada na tarefa de elevar as práticas de relato de sustentabilidade a um nível equivalente ao dos relatórios financeiros, buscando comparabilidade, credibilidade, precisão, periodicidade e legitimidade das informações”.

As empresas entendem que, para facilitar a discussão sobre preocupações e soluções comuns, é essencial que práticas de sustentabilidade, conhecimento e experiência possam ser comparados e compartilhados. Isso requer uma “linguagem comum” e uma “métrica comum”. Esse é o motivo da criação da Estrutura de Relatórios da GRI.

Conforme os depoimentos acima mostraram, para essas empresas há uma necessidade real de promover a comparabilidade e o benchmarking de práticas de sustentabilidade.

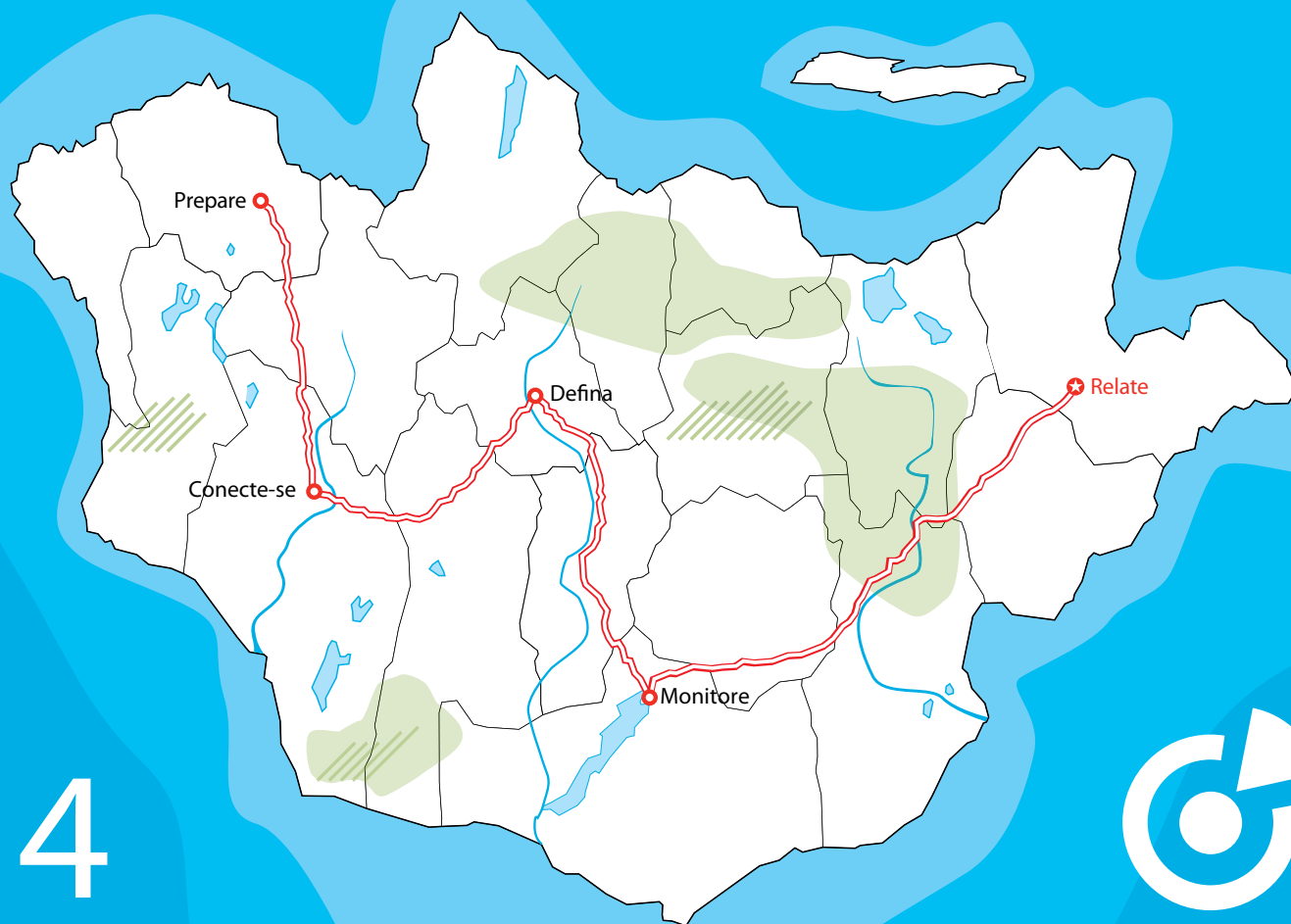


<sup>1</sup> For exemplo, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), o Índice FTSE4GOOD, o Índice SRI (Investimento Socialmente Responsável) da JSE (Bolsa de Valores de Joanesburgo, África do Sul), o Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial – ISE (Brasil) e o Índice de Sustentabilidade SAM da Austrália (AuSSI).

<sup>2</sup> [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net).



4



## Conteúdo

- ★ Celebração
- Checkpoints

— Limites

— Principios

0 200 km  
0 200 milhas



# Exercício: Obtendo Valor ao Longo do Processo

# Exercício: Obtendo Valor ao Longo

Nessa parte da publicação, para os leitores que não estão familiarizados com a mais recente versões das Diretrizes da GRI (A versão G3 foi lançada em outubro de 2006 e a versão G3.1 em março de 2011 – ambas são atualmente válidas),<sup>1</sup> gostaríamos de oferecer uma breve “*visita guiada*” pelas cinco fases que a GRI usa para apresentar o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI. Ao longo da *visita*, salientaremos o “valor” a ser obtido em cada uma dessas fases, conforme mencionado por organizações nessa publicação.

Não há uma relação direta entre uma fase específica da preparação do relatório e o “valor” a ser criado ou obtido durante o processo. Alguns “valores” relatados são criados após a conclusão do processo ou ao longo das fases.

Esperamos que isso ajude o leitor a visualizar o valor que pode ser criado durante o processo de relato.

As cinco fases são detalhadamente explicadas na primeira Publicação das Séries de Aprendizagem da GRI, o *Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI: Manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações* e são mencionadas aqui na mesma ordem que foram apresentadas na primeira publicação. Elas foram escritas principalmente para o “coordenador do processo de elaboração do relatório”, para o “líder” do processo na organização.

## a. PREPARE: Planeje seu Processo de Elaboração do Relatório de Sustentabilidade da GRI

Valor potencial a ser obtido: Desenvolvimento de Visão e Estratégia – Identificação de pontos fortes e fracos

Essa é uma fase essencialmente interna do processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI. É claro que sua organização pode convidar especialistas externos para ajudar, mas os objetivos principais são obter um alinhamento interno e ficar pronto para começar o processo de relato. Durante essa fase, você deverá tentar entender e identificar os aspectos econômicos, ambientais e sociais mais importantes de sua organização.

- **Imagine o Relatório de Sustentabilidade da GRI de sua Organização** – O coordenador deverá se fazer perguntas como: Que forma terá o relatório? Quando você gostaria que o relatório estivesse pronto? O que será incluído? Quem ajudará na sua organização? Para que público será apresentado o relatório?
- **Desenvolva um Plano de Ação** – Esse plano de ação deverá ser apresentado aos responsáveis pela tomada de decisões da organização. Isso inclui criar um cronograma, montar uma equipe para a elaboração do relatório e estabelecer a distribuição de tarefas e as partes responsáveis.

# do Processo

- **Faça uma Reunião para o Pontapé Inicial** – O coordenador deverá fazer uma reunião inicial. Os objetivos dessa reunião incluem: entender as metas de sua organização; tentar entender e identificar os impactos socioambientais mais importantes, tanto positivos como negativos, de atividades cotidianas; identificar quais desses aspectos deverão ser objeto de planejamento, ação e relato por parte de sua organização; e, finalmente, chegar a um acordo sobre o processo de elaboração do relatório, quem estará envolvido, o cronograma e o orçamento.

## b. CONECTE-SE: Fale e Ouça

Valor potencial a ser obtido: Transparência e diálogo com stakeholders – Fortalecimento da reputação – Conquista de confiança e respeito

Nessa fase, a organização deverá explicar a diferentes grupos internos e externos o tema escolhido a ser enfocado pelo relatório. Esse é um passo fundamental para a definição do conteúdo do relatório e, por conseguinte, dos sistemas que precisam ser implementados. Para isso, a organização precisará identificar os principais stakeholders internos e externos e buscar sua contribuição para decidir o que relatar.

- **Identifique seus Stakeholders** – Stakeholders são grupos ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização e cujas ações podem afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso.
- **Priorize seus Stakeholders** – Reduza a longa lista para poder determinar quem engajar dependendo do contexto da sua organização. Esse diálogo irá ajudar a organização a identificar os temas de mais alta prioridade a serem geridos e relatados. Portanto, escolha adequadamente os grupos a serem convidados. Os grupos de stakeholders a serem consultados poderão ser ampliados no futuro.
- **Dialogue com seus Stakeholders** – O objetivo é enfocar uma amostra representativa que possa fornecer informações significativas sobre suas expectativas em relação ao seu relatório. Antes de travar o diálogo, você terá que determinar **o que** perguntar e **como** conectar-se (por exemplo: reuniões, pesquisas).

## c. DEFINA: Concentre Seus Esforços

Valor potencial a ser obtido: Integração entre departamentos e estímulo à inovação – Conscientização do Conselho de Administração – Vantagem competitiva e liderança

Depois da reflexão interna e do diálogo externo, sua organização pode começar a definir o conteúdo do relatório. Essa fase também aborda quais modificações internas poderiam ser necessárias para facilitar o processo de relato e quais indicadores serão acrescentados a relatórios futuros. Essa fase também inclui a definição de metas.

- 
- **Selecione Temas para Relatar e sobre os quais Agir** – O coordenador deve preparar um resumo da discussão e propor uma lista de “indicadores relevantes” a serem enfocados. A lista inicial de questões deverá resultar da reunião inicial e do engajamento dos stakeholders. Para definir uma lista final para o relatório, você deverá testar os indicadores à luz dos Princípios de Relatórios da GRI de Materialidade, Contexto da Sustentabilidade e Abrangência.<sup>2</sup>
  - **Escreva uma Recomendação** – Essa recomendação aos responsáveis pela tomada de decisões deverá conter os indicadores relevantes e indicar quais são viáveis de se relatar no período coberto pelo relatório atual e quais deverão ser incluídos em relatórios futuros.
  - **Decida sobre o Conteúdo do Relatório** – Para tomar a decisão final sobre o conteúdo do relatório, você precisará envolver a governança, o que geralmente inclui o líder/proprietário ou a alta direção da organização. A lista final de indicadores a serem monitorados sairá dessa reunião.
  - **Discuta e Estabeleça Metas** – Metas podem ser expressas em quantidades exatas ou em processos de mudanças. Metas podem incluir a implementação de novos sistemas de medição e a melhoria de procedimentos ou políticas, entre outras possibilidades.
  - **Verifique Procedimentos Internos e Faça Mudanças** – É bastante provável que mudanças internas sejam necessárias para que as metas de sustentabilidade da organização sejam atingidas quer seja para melhorar a medição e o monitoramento ou melhorar o desempenho.

#### d. MONITORE: Desenvolva Seu Relatório

Valor potencial a ser obtido: Melhoria nos sistemas de gestão, aperfeiçoamento dos processos internos e estabelecimento de metas – Integração entre departamentos e estímulo à inovação – Demonstração de compromisso com a sustentabilidade – Atração e retenção de funcionários.

É chegada a hora de coletar as informações necessárias para relatar os indicadores e garantir a qualidade dos dados. Essa fase também fornece idéias sobre como efetuar a coleta e análise de dados de forma mais eficiente. Normalmente essa é a fase mais longa... e nunca pára.

- **Verifique Processos e Monitore** – Para abordar todos os indicadores previamente identificados, sua organização poderá ter que mudar a forma como as informações são coletadas e registradas. Estabeleça processos para assegurar que dados de alta qualidade sejam coletados ao longo do ano.

- 
- **Garanta a Qualidade das Informações** – Uma forma fácil de verificar a qualidade do conteúdo do relatório é testá-lo à luz dos Princípios de Relatórios da GRI de equilíbrio, comparabilidade, confiabilidade, exatidão, periodicidade e clareza.
  - **Faça Acompanhamento** – Para toda mudança há um período de transição; nada acontece imediatamente. O monitoramento contínuo do desempenho geral de sua organização é crucial para que suas metas sejam atingidas. Não espere até ficar tarde demais. Faça várias verificações com antecedência e mantenha as linhas de comunicação abertas.

### e. RELATE: Verifique e Comunique

Valor potencial a ser obtido: Atração de investidores - Fortalecimento da reputação, conquista de confiança e respeito – Demonstração de compromisso com a sustentabilidade – Comparabilidade e benchmarking

Todas as partes necessárias de um relatório da GRI estão quase prontas. Durante essa fase, você experimentará a dinâmica concreta de escolher o formato do relatório, redigi-lo e finalizá-lo.

- **Escolha a Melhor Forma de Comunicar** – Para assegurar que diferentes stakeholders realmente leiam seu relatório, poderá ser necessário usar mais de um método de comunicação.
- **Redija o Relatório** – Devido ao fato de diferentes organizações terem culturas singulares, não há uma única estrutura de relatório correta. Como ponto de partida, as Diretrizes da GRI oferecem uma sugestão de estrutura.
- **Finalize o Relatório** – Antes de publicar o relatório final, ele deverá ser revisado internamente no que diz respeito a exatidão, posicionamento, equilíbrio, tom e outras características. A alta direção deverá dar sua aprovação final. A verificação externa confere credibilidade ao seu relatório. O processo de verificação termina aqui, mas deve ser iniciado muito antes.
- **Publique o Relatório** – O evento de lançamento é uma oportunidade perfeita para comemorar e prestar reconhecimento a todos os envolvidos no processo de relato. Compartilhe ativamente seu relatório: faça reuniões, dê apresentações, envie impressos e interaja com os stakeholders sobre seu relatório e desempenho em relação à sustentabilidade.
- **Prepare-se para o Próximo Ciclo** – A obtenção de sugestões é o primeiro passo para se preparar para o próximo período de relato. Pode ser tão simples quanto fazer algumas perguntas a colegas, passar uma pesquisa ou fazer breves entrevistas presenciais. Faça perguntas francas à equipe relatora sobre o processo de relato para que possa ser simplificado e aperfeiçoado na próxima vez.



## Princípios para Aumentar o Valor de seu Relatório

Somente quando observamos como um relatório se conforma aos Princípios de Relatórios da GRI é que podemos avaliar claramente sua qualidade. O verdadeiro valor de um relatório de sustentabilidade reside na possibilidade que ele oferece a seus leitores de tomarem melhores decisões referentes a gestão, compra, emprego, investimento, participação em campanhas e outras decisões baseadas em melhores informações. Produza relatórios que exponham os princípios abaixo e você oferecerá informações confiáveis a seus leitores.

### **a. Materialidade**

A brevidade pode ser benéfica. Um relatório não deve pecar pelo excesso de informações. Ele deve incluir informações pertinentes que possam afetar as decisões e comportamentos dos stakeholders. Você deve ser capaz de avaliar desempenho baseado em conformidade e em políticas. Procure uma explicação de como os conteúdos do relatório foram definidos. Eles foram baseados em diretrizes voluntárias, governamentais ou setoriais? A organização deve compartilhar com seus leitores o que vê como seus indicadores essenciais de desempenho.

### **b. Inclusão dos Stakeholders**

A organização deverá engajar seus stakeholders na preparação e melhoria de seu relatório de sustentabilidade. O relatório deverá descrever como as expectativas, interesses e necessidades de informação dos stakeholders foram avaliados e abordados. Os stakeholders foram envolvidos na seleção dos indicadores ou revisão do relatório? Suas preocupações influenciaram o relatório? A organização respondeu a preocupações expressas em avaliações dos relatórios anteriores?

### **c. Contexto da Sustentabilidade**

O relatório deverá inserir políticas e desempenho num contexto mais amplo de sustentabilidade ou de bem-estar social, e não somente fornecer uma visão introspectiva. A pergunta subjacente aos relatórios de sustentabilidade é como uma organização contribui, ou pretende contribuir, para a melhoria ou deterioração das condições, desdobramentos e tendências econômicas, ambientais e sociais em nível local, regional ou global. Por exemplo, isso poderia significar que, além de relatar sua eco-eficiência, uma organização também poderia apresentar sua carga de poluição absoluta em relação à capacidade do ecossistema regional de absorver o poluente. O relatório mostra um esforço claro para relacionar as atividades aos impactos?

### **d. Abrangência**

Apesar de haver inúmeras listas de verificação para ajudar a avaliar a abrangência, o fator determinante é a existência de conteúdo suficiente para a compreensão de como a organização honra seus compromissos. Os relatórios devem incluir informações quantitativas e qualitativas. Eles devem descrever tendências de desempenho. Uma descrição estática do momento diz pouco sobre qual direção a organização está tomando. Procure evidências de uma abordagem sistêmica, um compromisso com a melhoria contínua e ações que dão suporte às políticas. Caso contrário, as atividades serão aleatórias e o desempenho uma loteria.

### **e. Equilíbrio**

Sem isso, um relatório de sustentabilidade é chamado de “greenwash”, ou seja “marketing verde enganoso”. Um relatório não deve ser tendencioso. Espera-se que os dias de boas notícias

enganosas tenham ficado para trás. Os exageros são fáceis de se notar, as omissões não.

A organização precisa contar a história inteira. Se ela informa impostos recolhidos, deve também relatar os subsídios recebidos. Os gráficos não podem ser enganosos, com eixos que não começam no zero ou com anos faltando. Use uma linguagem neutra que realmente informe. Expressões como “crescimento sustentável” (um oxímoro) ou “gestão de stakeholders” (stakeholders devem ser engajados e não geridos) não devem ser usadas.

#### **f. Comparabilidade**

A organização deve mostrar consistência entre mensagem e dados. Ela não deve dizer uma coisa em seu relatório e outra diferente em outro contexto (por exemplo, uma montadora que alega ser ambientalmente responsável, mas faz lobby contra o aumento no padrão de eficiência dos combustíveis). A consistência contribui para a comparabilidade. Sistemas internos de medição consistentes asseguram comparações confiáveis de ano para ano. O uso de *benchmarks* e indicadores consistentes dentro do setor possibilita comparações com os concorrentes.

#### **g. Exatidão**

As informações relatadas devem ser suficientemente detalhadas para que os stakeholders possam avaliar o desempenho da organização. A precisão das informações quantitativas pode depender dos métodos específicos para coletar, compilar e analisar os dados. Esses métodos devem ser declarados.

#### **h. Periodicidade**

A utilidade das informações está intimamente relacionada ao fato do relatório ser publicado a tempo para que os stakeholders possam integrá-lo eficazmente em seus processos de tomada de decisões. O *timing* da publicação se refere tanto à regularidade do relatório como à proximidade dos eventos nele descritos com o momento da publicação. Se um relatório for publicado muito tempo após a ocorrência dos eventos relatados, os leitores poderão não ter tempo para tomar decisões fundamentadas.

#### **i. Clareza**

Pelo fato de um relatório de sustentabilidade ter um universo de leitores muito amplo, ele deve ser compreensível para o maior número possível de leitores, ao mesmo tempo em que mantém um nível apropriado de detalhes. Jargões devem ser evitados. Termos técnicos e científicos devem ser explicados. Deve ser fácil de consultar. Um glossário é geralmente útil. O relatório não deve obscurecer, mas sim esclarecer.

#### **j. Confiabilidade**

Uma verificação independente dos dados e afirmações do relatório oferece um nível de certeza de que o relatório é exato e justo. Busque uma declaração de verificação de um auditor e/ou de um grupo multistakeholder (como um grupo da comunidade, grupos de defesa, especialistas no assunto, um auditor) que ateste a confiabilidade do relatório.

<sup>1</sup> As Diretrizes G3 e G3.1 contêm algumas diferenças em relação à versão anterior. Por um lado, os “níveis de aplicação” foram criados, conforme mencionado na parte anterior. O Nível C é um bom lugar para organizações relatoras iniciantes começarem. Por outro lado, as Diretrizes G3 pedem as organizações que melhorem o diálogo com seus stakeholders para definir o foco do desempenho não financeiro. Esse conceito é resumido no “Princípio da Materialidade”. Essa solicitação cria uma forte conexão entre o processo de elaboração de relatórios da GRI e a capacidade da organização de escutar e falar com diferentes grupos.

<sup>2</sup> Mais informações sobre os Princípios de Relatórios da GRI podem ser encontradas nas páginas 48 e 49.



---

# Anexos

---

# Anexo 1

---

A GRI solicitou por e-mail a todos os seus Stakeholders Organizacionais que obtivessem depoimentos tanto da alta gerência como dos responsáveis pelo processo de elaboração de relatórios sobre o valor do processo de elaboração de relatórios da GRI e seus principais desafios. Ao todo, 67 empresas responderam. Dos depoimentos recebidos, 76 provenientes de 39 empresas foram usados nessa publicação.

## **Relação de empresas que contribuíram para essa publicação:**

### **África**

Triologue, África do Sul

### **Ásia:**

Aramex, Jordânia

Paharpur Business Centre & Software Technology Incubator Park, Índia

Veda International Corp., Taiwan

### **Europa:**

ASN Bank, Holanda

CECA, Espanha

Coca-Cola Hellenic, Grécia

Corporate Express, Holanda

Daimler AG, Alemanha

Deutsche Bank, Alemanha

DHV, Holanda

Holcim, Suíça

Javierre, S.L., Espanha

KLM, Holanda

Rabobank, Holanda

Royal Dutch Shell, Holanda

StatoilHydro, Noruega

Telefónica, Espanha

Topkapi Iplik San. Ve Tic. A.S., Turquia

Vattenfall AB, Suécia

### **América do Norte:**

Formation Capital Corporation, Canadá

Microsoft Corporation, EUA

Suncor Energy Inc., Canadá

### **Oceania:**

Australian Ethical Investment Ltd., Austrália

Banarra Sustainability Assurance and Advice, Austrália

Centre for Australian Ethical Research (CAER), Austrália

EcoSTEPS, Austrália

Energetics Pty, Ltd., Austrália

### **América do Sul:**

Abufrut, Chile

Agrícola Santa Laura del Alto S.A., Chile

Allianza con la Biosfera, S.A. de C.V. (AliBio), México

Alltournative SA de CV, México

Envases Orlandini S.A., Chile

Natura Cosméticos, Brasil

Petrobras, Brasil

Serasa, Brasil

Soc. Inmobiliaria Campos del Carmen Bajo Ltda., Chile

Valle del Maipo Chilean Fruit S.A., Chile

Viña Huelquén Ltda., Chile

# Anexo 2

---

## **Participantes do processo multistakeholder que ajudaram a desenvolver as Diretrizes G3 da GRI**

### **Desenvolvimento de Conteúdo das Diretrizes e Protocolos da G3**

Voluntários de empresas, organizações não-governamentais, trabalhadores, profissionais de contabilidade, investidores e comunidade científica, entre outros, se reuniram para, juntos, criar todos os aspectos das Diretrizes e Protocolos da G3. Os grupos de trabalho técnico de caráter multistakeholder relacionados abaixo se reuniram entre janeiro e novembro de 2005 e cada um entregou uma parte distinta do conteúdo das Diretrizes G3.

### **Membros do Grupo de Trabalho dos Indicadores (IWG)**

O Grupo de Trabalho dos Indicadores (*Indicators Working Group* – IWG) foi responsável pela revisão do conjunto de indicadores como um todo, assegurando qualidade e coerência em sua elaboração, assim como no alinhamento geral com as diretrizes do *Technical Advisory Committee* (TAC).

- Neil Anderson, Union Network International, UNI
- David Bent, Forum for the Future
- William R. Blackburn, William Blackburn Consulting
- Julie-Anne Braithwaite, Rio Tinto/ICMM
- Sarah Forrest, Goldman Sachs International
- Somporn Kamolsiripichaiporn, Chulalongkorn University
- Robert Langford, Fédération des Experts Comptables Européens (FEE)
- Stephanie Maier, Ethical Investment Research Service (EIRIS)
- Asako Nagai, Sony Corporation
- Ron Nielsen, Alcan Inc.
- Michael Rae, World Wide Fund Austrália
- Ulla Rehell, Kesko Corporation
- George Nagle, Bristol-Myers Squibb
- Filippa Bergin, Amnesty International
- Giuliana Ortega Bruno, Instituto Ethos

O IWG trabalhou com seis Grupos Consultivos de temas específicos, que foram responsáveis pela revisão dos indicadores e pela criação de protocolos técnicos para indicadores em suas áreas de especialização.

### **Membros do Grupo Consultivo para Sociedade**

- Anne Gambling, Holcim
- Sachin Joshi, Center For Social Markets (CSM)
- Craig Metrick, Investor Responsibility Research Center (IRRC)
- Keith Miller, 3M
- Ruth Rosenbaum, Center for Reflection, Education and Action (CREA)
- Gláucia Terreo, Instituto Ethos
- Peter Wilkinson, Transparency International

---

#### **Membros do Grupo Consultivo para Direitos Humanos**

- Marina d'Engelbronner, Humanist Committee on Human Rights (HOM)
- Bethany Heath, Chiquita Brands
- Jorge Daniel Taillant, The Center for Human Rights and Environment (CEDHA)
- Brian Kohler, Communications, Energy and Paperworks Union of Canada (CEP Canada)
- Rev. David M. Schilling, Interfaith Center on Corporate Responsibility
- Susan Todd, Solstice Sustainability Works Inc.
- Hirose Chuichiro, Canon
- Steve Ouma, Kenyan Human Rights Commission
- Björn Edlund, ABB Ltd.
- Marleen van Ruijven, Anistia Internacional

#### **Membros do Grupo Consultivo para Meio Ambiente (Biodiversidade e Água)**

- Ian Blythe, Boots Group PLC
- Ian Dutton, The Nature Conservancy Council
- Annelisa Grigg, Fauna & Flora International
- Nancy Kamp-Roelands, Ernst & Young Holanda / Royal Nivra
- Erin Musk, City West Water
- Mike Rose, SASOL
- Fernando Toledo, Codelco

#### **Membros do Grupo Consultivo para Meio Ambiente (Poluição)**

- Tanja D. Carroll, Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)
- Yutaka Okayama, Toyota Motor Corporation
- Maria Fatima Reyes, Philippine Institute of Certified Public Accountants (PICPA)
- Yogendra Kumar Saxena, Gujarat Ambuja Cements
- David Stangis, Intel Corporation
- Sonia Valdivia, Universidade Católica do Peru
- Eric Shostal, Institutional Shareholder Services
- Lucian Turk, Dell, Inc.

#### **Membros do Grupo Consultivo para Práticas Trabalhistas**

- Michiko Arikawa, Matsushita Electric Industrial (Panasonic)
- Stephen Frost, Southeast Asia Research Centre
- Kyoko Sakuma, Sustainability Analysis & Consulting
- Sean Ansett, Gap Inc.
- Brian Kohler, Communications, Energy and Paperworks Union of Canada (CEP Canada)
- Deborah Evans, Lloyd's Register of Quality Assurance (LRQA)
- Pierre Mazeau, Electricité de France (EDF)
- Dan Viederman, Verité

#### **Membros do Grupo Consultivo para Indicadores Econômicos**

- Christine Jasch, Institute for Environmental Management and Economics (IOEW)
- Martin Tanner, Novartis International AG
- Helen Campbell, ex-membro do AccountAbility
- Eric Israel, KPMG LLP

- 
- Martina Japy, BMJ CoreRatings
  - Michelle Smith, Rohm and Haas
  - Lisa Acree, Business for Social Responsibility
  - Johan Verburg, NOVIB/Oxfam Holanda

#### **Membros do Grupo de Trabalho Elaboração de Relatórios como Processo (RPWG)**

O Grupo de Trabalho Elaboração de Relatórios como Processo (*Reporting as a Process Working Group* – RPWG) foi criado para a atualização e o aprofundamento dos princípios de relatório, assim como outras orientações para o processo de aplicação das Diretrizes G3.

- Amy Anderson, Starbucks Coffee
- Pankaj Bhatia, World Resources Institute (WRI)
- Bill Boyle, BP
- Dr. Uwe Brekau, Bayer AG
- Debra Hall, Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)
- Dunstan Hope, Business for Social Responsibility
- Dr. Aqueel Khan, Association for Stimulating Know How (ASK)
- Judy Kuszewski, SustainAbility Ltd.
- Brian Kohler, Communications, Energy & Paperworkers Union of Canada
- Ken Larson, Hewlett Packard
- Steve Lippman, Trillium Invest
- Luis Perera, PriceWaterHouseCoopers
- Dante Pesce, Vincular, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
- Mizue Unno, So-Tech Consulting, Inc.
- Cornis van der Lugt, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), Divisão de Tecnologia, Indústria e Economia (DTIE)
- Robert Walker, The Ethical Funds Company
- Ian Whitehouse, Manaaki Whenua Landcare Research
- Alan Willis, Alan Willis & Associates
- Jennifer Iansen-Rogers, da KPMG, Holanda, que, embora não sendo membro do grupo, forneceu aconselhamento contínuo para questões relativas ao processo.

# Anexo 3

## Resumo dos principais projetos da GRI realizados em 2007 para elaboração de relatórios de sustentabilidade por Pequenas e Médias Empresas

A ONU calcula que as pequenas e médias empresas (PMEs) componham mais que 90 por cento dos negócios mundiais e normalmente representem 50 por cento do PIB e 60 por cento dos empregos. As PMEs geram coletivamente um enorme impacto na sustentabilidade, mas, ao mesmo tempo, possuem menos recursos humanos, técnicos e financeiros para medir e gerir individualmente esses impactos em comparação às grandes empresas multinacionais (EMNs).

Nos últimos 3 anos, a GRI tem explorado intensamente de que forma incentivar as PMEs a produzir relatórios de sustentabilidade e tentado compreender melhor que recursos elas necessitam. Atualmente, os relatórios de PMEs estão em sua fase inicial, mas o interesse das PMEs em produzir relatórios de sustentabilidade está aumentando globalmente. Há uma expectativa geral de que o setor de PMEs se torne a área de maior crescimento em relatórios de sustentabilidade nos próximos anos. Em 2007, recebemos mais de 80 relatórios de PMEs originados exclusivamente de projetos da GRI.<sup>1</sup> Temos certeza que esse número seria muito maior se pudéssemos contabilizar todos os relatórios baseados na GRI preparados por PMEs em todo o mundo.

Nos projetos em que temos participado, podemos identificar três principais agentes indutores para que as PMEs iniciem um processo de relato.

- **Acesso ao Capital e aos Mercados: Vantagem Competitiva**

A publicação de relatórios pode proporcionar às PMEs uma vantagem competitiva e uma plataforma para melhor apresentar sua empresa no mercado global. Um dos resultados do relatório para as PMEs é o fato de que a comunicação de seu desempenho de sustentabilidade resulta em relações transparentes e fortes com bancos e outros provedores de crédito. Os relatórios melhoram o acesso aos mercados de capital.

A GRI está colaborando com o projeto “*New Ventures*”<sup>2</sup> do Instituto de Recursos Mundiais (WRI)<sup>3</sup>, que apóia PMEs sustentáveis acelerando a transferência de capital a organizações de destaque que incorporam benefícios socioambientais. A GRI aconselhou o WRI a implementar um projeto de relatórios de sustentabilidade para entender melhor os impactos socioambientais de 11 organizações selecionadas de seu portfolio global. O projeto resultou em 11 relatórios de sustentabilidade do Brasil, Índia, Indonésia, China e México, que possibilitaram às PMEs melhoria nas operações e uso mais eficaz de recursos. Elas também usaram os relatórios como uma ferramenta de comunicação para atrair novos investidores e clientes. Também há um interesse crescente entre investidores institucionais em entender melhor os impactos econômicos, sociais e ambientais de PMEs em economias emergentes.

- **Participação na Cadeia Global de Suprimentos**

O segundo e mais importante agente indutor para incentivar PMEs a produzir relatórios de sustentabilidade são as exigências da cadeia de suprimentos de organizações multinacionais, especialmente em setores de exportação em que iniciativas de comércio ético foram introduzidas. Há um crescente reconhecimento que a gestão da cadeia sustentável de suprimentos é responsabilidade de todas as entidades integrantes da cadeia, de modo que as PMEs fornecedoras estão cada vez mais envolvidas em iniciativas de compras responsáveis.

A GRI está envolvida atualmente no projeto “*Transparency in the Supply Chain*” (transparência na cadeia de suprimentos)<sup>4</sup> junto com a organização alemã GTZ.<sup>5</sup> A GRI está trabalhando com quatro EMNs europeias com experiência na elaboração de relatórios e com três fornecedores de cada uma na China, Turquia, Tailândia, Chile, África do Sul e Índia. Onze fornecedores passaram

por um processo de treinamento com consultores regionais e todos produziram seu primeiro relatório em 2007. A GRI aprendeu que o primeiro agente indutor para começar a produzir relatórios pode ser uma solicitação de uma EMN estrangeira, mas que uma vez que a PME comece a medir seu desempenho de sustentabilidade, ela passa a usar isso como um catalisador para mudanças dentro da organização. Alguns fornecedores também vêem a prática de relatar como uma forma de melhorar a imagem e reputação de um setor em uma região e envolvem-se ativamente com outras organizações do setor para que comecem a produzir relatórios. A GRI está explorando a possibilidade de ampliar essa *iniciativa de relatórios da cadeia de suprimentos* para cobrir mais PMEs fornecedoras e EMNs compradoras nos próximos anos.

- **Atuação como um *Cluster* (grupo de PMEs)**

As PMEs também começam a produzir relatórios em uma abordagem colaborativa, tanto para relatar em grupo como para receber treinamento como um grupo de PMEs do mesmo setor e local. As PMEs normalmente enfrentam dificuldades para capturar oportunidades de mercado que exijam grandes quantidades de produção, padrões homogêneos e regularidade de fornecimento. Em economias emergentes, é ainda mais difícil para as PMEs o acesso aos recursos financeiros, técnicos e humanos necessários para melhorar suas práticas de responsabilidade socioambiental. Uma das abordagens mais bem sucedidas de políticas para o desenvolvimento de PMEs tem sido alavancada por meio dos benefícios resultantes desses agrupamentos, pois há um potencial significativo para pequenas empresas atingirem economias de escala e escopo por meio da cooperação em nível local.

A GRI colaborou com a Vincular<sup>6</sup>, da Universidade Católica de Valparaíso, no Chile, para oferecer a um *cluster* de PMEs acesso aos recursos técnicos, humanos e financeiros necessários para iniciarem relatórios de sustentabilidade como uma rede. Os dados agregados do “relatório em grupo” geraram transparência sobre o desempenho ambiental, social e econômico das PMEs como um grupo, sem onerar proibitivamente cada organização. Essa comunicação de RSE tem sido útil para clientes estrangeiros e parceiros de negócio que desejam avaliar se seus fornecedores são sustentáveis. O resultado foi o aumento na competitividade do grupo de PMEs como PMEs sustentáveis quando ingressaram no mercado global.

Um outro modo de promover relatórios de sustentabilidade entre PMEs é por meio de abordagens coletivas com associações empresariais. A Forty Catalan Cooperative Enterprises (Co-ops) estabeleceu uma parceria com a GRI e a Confederación de Cooperatives de Catalunya (CCC)<sup>7</sup> para fortalecer seus processos de relato e melhorar seu desempenho de sustentabilidade. Esse projeto resultou na publicação de uma edição especial do Manual de PMEs para cooperativas e entidades da economia social em conjunto com a Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)<sup>8</sup> e a Confederación de Cooperativas de Euskadi (CCE).<sup>9</sup> Dez mil cópias desse manual foram distribuídas para cooperativas espanholas e entidades da economia social em 2007.

Os leitores poderão conferir a relação de PMEs que atualmente publicam relatórios baseados nas Diretrizes G3 da GRI na página 58.

<sup>1</sup> <http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SmallerEnterprises/SmeReports.htm>.

<sup>2</sup> <http://www.new-ventures.org/>.

<sup>3</sup> <http://www.wri.org/>.

<sup>4</sup> <http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain/About+GRIGTZ+project/>.

<sup>5</sup> <http://www.gtz.de/en/>.

<sup>6</sup> <http://www.vincular.org/index/index.php>.

<sup>7</sup> <http://www.cooperativescatalunya.coop/>.

<sup>8</sup> <http://www.cepes.es/>.

<sup>9</sup> <http://www.konfekoop.coop/>.

## Anexo 4

### Relação das PMEs que publicam relatórios segundo as Diretrizes da GRI que são do conhecimento da Secretaria da GRI

País	Nome da Empresa
Brasil	CBPAK Tecnologia
	Florestas
	Hering Madeiras e Instrumentos Musicais da Amazônia
Chile	Abufrut
	Agrícola Maitahue
	Agrícola Santa Laura del Alto/Olmedo
	Corporación Chilena del Vino
	Envases Orlandini
	Hacienda Chada
	Grupo Agrícola El Parrón
	Ilam
	Interplus
	La Masía
	NewPost
	Sinstel
	Valle del Maipo Chilean Fruit, Aggregated Report
	Viña Huelquen
	Viña Pérez Cruz
China	Landwasher
	Miniyiuan
	Shunde Hengfa Knitting Garment Company
Índia	Varroc Engineering – Plant VII
	Victor Gaskets
Indonésia	Beneng Big Tree Farm
	Intaran Indonesia
	Manungal Aswinabawa Sejahtera

México	Alibio
	Alltournative
Peru	Alianza Metalurgica
	Empresa Petrolera Unipetro Abc
	Fabrica Nacional de Acumuladores Etna
	Farmex
	Manufacturera de Papeles y Cartones del Perú
	Mirni
	Sacos del Sur
	Ticay
	TSnet
	Vitrios
África do Sul	Impahla
	Vimal Clothing
Espanha	Aprop: Serveis Comunitaris, Sccl
	Abacus, Sccl
	Arç, Sccl
	Bassegoda, Sccl
	Cel Obert
	Celler De Capçanes I Sc, Sccl
	Clade-Grup Empresarial Cooperatiu
	Col-Lectiu Ronda, Sccl
	Consop, Sccl
	Consum, Scv
	Coop. Del Camp D'ivars D'urgell I Secció De Crèdit
	Cooperativa 70, Sccl
	Cooperativa D'arquitectes Jordi Capell
	Coselva, Sccl
	Cristalerias De Mataró, Sccl
	Ctf Serveis Sociosanitaris, Sccl
	Cultura O3, Sccl
	Educadors D'acolliment Social, Sccl

	Eduvic, Sccl
	Entorn, Sccl
	Escaler, Sccl
	Escola Ginebró, Sccl
	Farmacia Chamorro-Galisteo CB
	Farmacia de la Licenciada Blanca Reina Chacón
	Farmacia de la Licenciada Isabel Vallejo Díaz
	Farmacia de la Licenciada M <sup>a</sup> Angeles Seminario Echeverría
	Farmacia de la Licenciada M <sup>a</sup> Dolores Espinosa Silva
	Farmacia del Licenciado Angel Perez Pérez
	Farmacia del Licenciado Fernando Redondo Montoro
	Farmacia del Licenciado José Luis Marquez Arroyo
	Farmacia del Licenciado José María del Campo Díaz
	Farmacia del Licenciado Leopoldo Luis Romero Muñoz Gran
	Farmacia Vives-Climent CB
	Farmacia Zarzuelo
	Gabinets D'estudis Socials, Sccl
	Gedi Gestió I Disseny, Sccl
	Grup Qualitat, Sccl
	Habitatge Social De L'usoc, Sccl
	La Vola Companyia De Serveis Ambientals, Sal
	L'Apòstrof, Sccl
	Lloc Nou, Sccl
	L'Olivera, Sccl
	Musicom, Sccl
	Mútua De Pa I Queviures, Sccl
	Sepra, Servei Prevenció Integral, Sccl
	Sersa, Sccl
	Sistemes Avançats D'energia Solar Tèrmica, Sccl
	Taller Escola De Barcelona, Sccl
	Teknokroma, Sccl
	Unió Agrària Cooperativa, Sccl
Tailàndia	Art on Stitch Co.
Turquia	Topkapi Iplik

## Produção

**Processo de impressão:** Impresso pelo processo Ecocolor® (impressão 100% livre de álcool isopropílico) e com tintas à base de óleos vegetais. Pré-impressão digital com tecnologia CTP. Todo o processo de impressão é certificado pela Grafimedia Milieuzorg e utilizou fontes de energia renováveis.



**Papel da capa:** Freelifie Merida (40% de fibras pós-consumo com selo do FSC, 55% de celulose com selo do FSC e 5% de fibra de algodão com o selo verde "Flower" da União Européia, ISO 9001).



**Papel do miolo:** Cyclus Print da Dalum (baseado em fibras 100% recicladas de acordo com o selo RAL UZ-14 da Blue Angel, certificado pelo Nordic Swan, aprovado pela NAPM, selo verde "Flower" da União Européia, EMAS, ISO 9001 e ISO 14001).



## Responsabilidade Legal

Se, por um lado, o Conselho Diretor da GRI incentiva o uso das publicações das Séries de Aprendizagem por todas as organizações, a preparação e publicação de relatórios são de total responsabilidade de quem os produz. Nem o Conselho Diretor da GRI nem a Fundação Global Reporting Initiative e nem os patrocinadores do projeto podem assumir responsabilidade por quaisquer conseqüências ou danos que resultem, direta ou indiretamente, do uso das publicações de Aprendizagem na preparação de relatórios ou de sua utilização.

## Aviso de Direitos Autorais e Marca Registrada

Os direitos autorais deste documento pertencem à Fundação Global Reporting Initiative (GRI). Nem este documento nem qualquer parte dele poderão ser reproduzidos, arquivados, traduzidos ou transferidos, em qualquer forma ou mídia (eletrônica, mecânica, fotocopiada, gravada, etc.), para qualquer outro fim sem que haja prévia autorização por escrito por parte da GRI.

Global Reporting Initiative, o logotipo da Global Reporting Initiative, Diretrizes para a Elaboração de são marcas registradas da Global Reporting Initiative.

**Patrocinadores Internacional:**



**Patrocinador dessa publicação:**



**Global Reporting Initiative**

PO Box 10039  
1001 EA Amsterdam  
Holanda

Tel: +31 (0) 20 531 00 00

Fax: +31 (0) 20 531 00 31

©2012 Global Reporting Initiative.

*Todos os direitos reservados.*

Mais informações sobre a GRI e as  
Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de  
Sustentabilidade podem ser obtidas em;  
**[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)**  
**[info@globalreporting.org](mailto:info@globalreporting.org)**

*A GRI é um Centro de Colaboração do  
Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente*